



كلية التجارة



العلوم السلوكية

دكتورة

جيهان رجب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

دكتور

بشري زايد

مدرس إدارة الأعمال

دكتورة

ليلى مازن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة عين شمس



العلوم السلوكية

دكتورة

جيمان رجب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

دكتور

بشري زيدان

مدرس إدارة الأعمال

دكتورة

ليلى مازن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١١ - ٢٠١٠

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا
وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

صدق الله العظيم

سورة آل عمران (آية ٢٠٠)

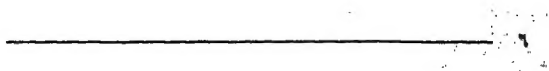
رقم الإيداع: ٢٠١٠/٢٠١٢٩

ماتس للطباعة

ش. ٢٣٨٠٤٣٣١ - ٢٣٥٩٤٥٩٤

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٧	المقدمة :
٩	الفصل الاول : العلوم السلوكية (تعريف ومناقشة المفهوم)
٣٥	الفصل الثاني : الإدراك
٦١	الفصل الثالث : الإتجاهات
٧٧	الفصل الرابع : التعلم والتذكر والتفكير
١١٩	الفصل الخامس : دوافع السلوك
١٤٣	الفصل السادس : الشخصية
١٨٩	الفصل السابع : ضغوط العمل
٢٣١	الفصل الثامن : الاتصالات الإدارية
٢٦١	الفصل التاسع : القيادة
٢٩١	الفصل العاشر: الصراع
٣٣٣	الفصل الحادي عشر: اتخاذ القرارات
٣٧١	الفصل الثاني عشر: التغيير والتطوير التنظيمي والابتكار
٤١٩	المراجع:



المقدمة :

إن السلوك الإنساني هو مجموعة من التصرفات أو الأفعال أو ردود الأفعال والتغيرات الخارجية والدخالية التي يسعى من خلالها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها.

وتختص العلوم السلوكية بالدراسة للسلوك الإنساني ، حيث تهتم بدراسة العمليات الإنسانية الفردية ، والعمليات الجماعية بين الأفراد ، ويركز هذه العلم على العديد من العلوم منها ، علم الاجتماع ويهتم ببناء المجتمع والعوامل التي تؤثر فيه ، وعلم النفس والذي يدرس السلوك البشري ، وعلم النفس الاجتماعي حيث يهتم بدراسة السلوك الاجتماعي للفرد والمجتمع والتأثير المتبادل بينهما ، وعلم الأجناس ويهتم بدراسة عادات الجنس البشري ومتطورة وعلم النفس الصناعي ويهتم بدراسة سلوك الفرد في المنظمات الصناعية وعلاقته بها وأثره على وقوع الحوادث ، وعلم النفس التنظيمي ويتعرض للسلوك الإنساني مع الآخرين في المنظمات الإدارية والدوافع والتحفيز.

وإن سلوكيات العاملين في مواقع الإدارة المختلفة تعد تبتزله الروح التي تبعث فيها الحياة والحركة مما ينعكس على حركة الأداء والنشاط في الإدارة وما تتسم به من كفاءة وفعالية في السلوك والأداء وأثره على الإنتاج والإنتاجية - كما وكيفاً - في هذه المواقع.

كما أن حركة التغيير والتطوير والعولمة التي لحقت بمجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية كان لها انعكاساتها على سلوكيات وعلاقات العاملين في الإدارة والناس واشتد حدة المنافسة بين المنظمات حول إرضاء الكفاءات المتميزة من العاملين واجتذابهم من ناحية وحول إرضاء العملاء من ناحية أخرى مما جعل هذا العلم يلقي إهتماماً متزايداً من الفكر

الإداري بصفة خاصة والإنساني بصفة عامة على المستويين العالمي والمحلي على حد سواء وما ينتشر حول هذا العلم من أبحاث علمية وآراء مستفيضة.

ويهدف هذا الكتاب إلى إلمام الطالب أو الباحث أو الممارس بالموضوعات الحديثة في العلوم السلوكية ، وذلك من خلال تسع وحدات تعليمية ، ونتناوله المؤلفان على الوجه التالي :

دكتورة جيهان رجب تناولت: موضوعات تعريف العلوم السلوكية ، والإدراك الحسي والإتجاهات والإتصال.

دكتورة ليلى مازن : تناولت موضوعات التعلم والتذكر والتفكير ، ودوافع السلوك ، والشخصية و التغيير والتطوير التنظيمي والابتكار .

دكتور بشري زيدان: تناول موضوعات ضغوط العمل والقيادة والصراع واتخاذ القرارات.

ونرجو وندعو الله أن يكون هذا الكتاب عوناً للدارسين والممارسين وندعو الله سبحانه وتعالى بالعون في تطوير هذه المحاولة في طبعة أخرى بإذن الله تعالى.

والله ولي التوفيق،،،

المؤلفون

الفصل الأول

العلوم السلوكية

تعريف ومناقشة المفهوم

الفصل الأول

العلوم السلوكية

تعريف ومناقشة المفهوم

الأهداف الإجرائية :

- يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على مايلي :
- مفهوم العلوم السلوكية .
 - اسس العلوم السلوكية (علم نفس - علم الاجتماع - علم الاثنربولوجيا "علم الإنسان") .
 - مفهوم السلوك الإنساني وماالذى يؤثر فيه وأنواعه وخصائصه .
 - أهداف دراسة العلوم السلوكية فى مجال الإدارة .

المخرجات :

- بعد دراسة هذاالفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:
- ألم المقصود بالعلوم السلوكية والعلوم التى استمدت منها.وهى علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان
 - تعرف على مفهوم السلوك الإنسانى ولماذا يختلف سلوك كل فرد عن الآخر وما هى أنواع السلوك وخصائصه
 - تعرف على الأسباب التى أدت إلى الاهتمام بدراسة العلوم السلوكية للاستفادة منها فى مجالات الإدارة .

المحتويات

أولاً : مفهوم العلوم السلوكية .

ثانياً : السلوك الإنسانى .

ثالثاً : أهداف دراسة العلوم السلوكية فى مجال الإدارة.

العلوم السلوكية

تعريف ومناقشة المفهوم

أولاً : مفهوم العلوم السلوكية:

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة مشاكل عديدة تتراوح من زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة إلى زيادة التفاعل الإيجابي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها . وقد وجد أن العنصر الإنساني يلعب دوراً رئيسياً في جميع المحاولات لحل تلك المشاكل . ولذلك أخذ الاهتمام ينتجه أكثر فأكثر نحو تفهم أكبر للسلوك الإنساني في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها .

ورغم أن " الاحساس الفطري " و "التفكير اللبني" ؛ يساعد في تفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به وضبطه أو التحكم فيه إلا أن ذلك لن يكون بديلاً للمدخل التحليلي المنظم ، وهذه الحاجة هي التي أدت إلى استخدام نتائج البحث العلمي في فهم السلوك البشري (Robbins, 1989) .

من خلال دراسة العلوم السلوكية يمكن تحديد الهدف منها وهو دراسة السلوك الإنساني بطريقة علمية وتفسيره وتحديد الأساليب العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ به ، وقد استمدت العلوم السلوكية أسسها من ثلاثة علوم :

١- علم النفس Psychology .

٢- علم الاجتماع Sociology .

٣- علم الأنثروبولوجيا (علم الإنسان) Anthropology .

وركزت هذه العلوم على اهتمامها على الفرد من حيث دوافعه ، ورغباته ، واتجاهاته والعوامل التي تؤثر في شخصيته وبالتالي يؤثر في سلوكه وتصرفاته ، بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية من حيث أثر العوامل الخارجية الموجودة في المجتمع

المحيط بالفرد وهى الأسرة ، أو المدرسة ، أو الجامعة ، أو العمل ، أو المجتمع ككل
يتمثل فى العوامل الاجتماعية والحضارية بما تشمل من عادات وتقاليد وعقائد وأنظمة
اجتماعية وقانونية .

وسنقوم بشرح مختصر للعلوم الأساسية التى تسهم فى دراسة السلوك الإنسانى:

١- علم النفس :

يبحث علم النفس فى الحقائق النفسية والسلوك الإنسانى فهو يستخدم الأساليب
العلمية فى دراسة طبيعة الفرد والعوامل التى تؤثر عليه وتحدد سلوكه وتصرفاته
ويمكن تعريف علم النفس بأنه :

" العلم الذى يبحث دوافع السلوك ومظاهر الحياة العقلية والشعورية منها
واللاشعورية ، دراسة إيجابية موضوعية تساعد على إفصاح المجال القوى والمواهب
النفسية كى تنمو وتستقل فيما يساعد على حسن التكيف مع البيئة وما يودى إلى تحسين
الصحة النفسية للأفراد والجماعات . (كامل المغربى ، ١٩٩٣)

ويكتسب علم النفس أهميته لإدارة الأعمال لأن الدراسات والنظريات النفسية تمد
لرجل الأعمال طريقة فى تفهم العنصر الإنسانى . فقد أظهرت دراسات علم النفس
الأوجه المختلفة لسلوك الفرد وميوله وغرفته وطبيعته وحاجاته والطرق المختلفة التى
يمكن إتباعها لحفزه وتشجيعه على العمل بروح معنوية عالية .

وفى عام ١٩١٣ تبلورت الروابط الوثيقة بين علم النفس وإدارة الأعمال بفضل
جهود Hugo Munsterberg بما يسمى اليوم "علم النفس الصناعى" ، ويتناول
تحليل ودراسة المشاكل الناتجة من وجود الأفراد الكثرين فى الشركات الصناعية ،
والأسس التى تقوم عليها سلوكيات وعلاقات العاملين ببعضهم أو بالإدارة ، وكيفية
تحقيق التوازن والاستمرار النفسى للعاملين بهدف زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية.
ويستخدم علم النفس لتحقيق ثلاثة أهداف أساسية (كامل المغربى، ١٩٩٣).

أولاً : رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التوجيه والإرشاد الصحيح الصحيح لوضع الشخص في المكان المناسب الذي يتفق وقدرته في مساعدته على التكيف في محيطه الجديد.

ثانياً : للتنسيق بين الشخص والوظيفة التي يشغلها عن طريق الاختيار الصحيح لوضع الشخص في المكان المناسب الذي يتفق وقدرته في مساعدته على التكيف في محيطه الجديد .

ثالثاً : زيادة الاستقرار بين الموظفين وتخفيض نسبة دوران الأيدي العاملة من خلال سياسات توظيف سليمة وشروط عمل جيدة كالخدمات المختلفة والأجور العادلة والاعتراف بكرامة الفرد الخ .

٢- علم الاجتماع :

يهتم علم الاجتماع بدراسة البيئة الاجتماعية وأثرها على سلوك الإنسان وعلاقة الفرد بالجماعات التي ينتمي إليها ، مثل : مجتمع الأسرة ، مجتمع الأصدقاء ، مجتمع الزملاء ، مجتمع العمل ، وغيرها من المجتمعات التي يكون الإنسان على علاقة بها فيتأثر بمبادئها وتقاليدها .

فعلم النفس يتناول الفرد وحاجاته ودوافعه وانفعالاته ونماذج شخصيته والضغوط الداخلية والمؤثرة في سلوكه ، بينما نرى أن علم الاجتماع يتناول آثار الضغوط والقوى الخارجية والقيم والمعتقدات على السلوك الإنساني .

٣- علم الأنثروبولوجيا :

يطلق عليه في بعض الأحيان علم الإنسان Science of Man ويشتمل هذا العلم على مجالين رئيسيين هما :

- (أ) الأنثروبولوجيا الطبيعية Physical Anthropology .
- (ب) الأنثروبولوجيا الحضارية Cultural Anthropology .

والانثروبولوجيا الطبيعية تهتم بالجانب العضوى فى الإنسان وفى النواحي الطبيعية وللخلفية فيه ، فيعرض للتطورات الجسمية والعضوية للشخص وعوامل وأسباب هذا التطور ، وآثار البيئة والعوامل الاجتماعية والبيئة الأخرى على جسم الإنسان .

أما المجال الآخر وهو الانثروبولوجيا الحضارية يتناول تأثير الحضارة على سلوك الإنسان وتصرفاته ، وتعرف الحضارة بأنها جميع الأفكار والأنماط والقيم التى يتعلمها الفرد نتيجة معيشته فى مجتمع معين .

فالحضارة (أو الثقافة تملئ على ما يتعلمه الفرد وكيف عليه أن يتصرف (نمط السلوك) ويرى الباحثون الاجتماعيون أن هناك أسلوبين للبحث هما :

أولاً : أسلوب دراسة الإنسان كوحدة كاملة باعتبار أن الفرد والجماعة والمنشأة والمجتمع والحضارة أجزاء مرتبطة ببعضها بعلاقات تفاعلية وتبادلية .

ثانياً : أسلوب المقارنة بين الحضارات حيث أن سلوك المدير فى منظمة عربية يختلف عن سلوك مدير مماثل فى منظمة أمريكية أو إنجليزية. فالفروقات السلوكية بين المدراء عادة ما تعود إلى الاتجاهات الحضارية القائمة فى مجتمعات كل منهم .

هذه هى العلوم الأساسية التى تشكل العلوم السلوكية ، فالعلوم السلوكية لا تعنى فقط علم النفس ، ولكن يركز مفهوم العلوم السلوكية على ثلاث من العلوم الاجتماعية هى علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم الانثروبولوجيا (علم الإنسان) ، وقد يضاف إلى العلوم الثلاثة المشار إليها بعض العلوم الأخرى ولكنها لا تحتل نفس الأهمية التى تحتلها هذه العلوم الثلاثة ، فهى تمثل الأعمدة الرئيسية الثلاثة لسلوك الإنسان .

ثانياً : السلوك الإنسانى

إن العلوم السلوكية تهدف إلى تفسير السلوك الإنسانى حتى يمكن التنبؤ به والتحكم فيه أو ضبطه فحن فى حاجة إلى معرفة (على السلى ، ١٩٩٢) : - كيف ولماذا يتصرف البشر بالطريقة المشاهدة ؟

أى ... تفهم السلوك

- كيف ولماذا يتصرف الإنسان فى موقف فى المستقبل حين تطالبه بتنفيذ أعمال معينة والعمل على تحقيقها .

أى ... التنبؤ بالسلوك .

- كيف يتم توجيه السلوك ناحية ما تريده أنت فعلاً ، ومنعه من الانحراف إلى اتجاهات معينة أو مجالات أخرى .

أى ... ضبط السلوك .

وسوف نتناول فى الجزء التالى مفهوم السلوك وما الذى يؤثر فيه وأنواعه وخصائصه .

مفهوم السلوك الإنسانى :

يقصد بالسلوك عموماً هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية أو عقلية أو إجتماعية عندما تواجه أى مثير أو منبهات وبناء على ذلك يمكن تقسيم السلوك إلى :

- سلوك داخلى غير ظاهرى .
- سلوك خارجى ظاهرى .

كما يقصد بالسلوك أيضاً : مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التى يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعى الذى يعيش داخله .

ويمكن أن نحدد بعض الحقائق عن السلوك الإنسانى :

- السلوك الإنسانى يبدو فى تصرفات ، أفعال ، أقوال ، إيماءات ، تلميحات ظاهرة كما يتخذ صوراً غير ظاهرة وجهات نظر ، آراء غير معلنة ، تحيزات ، تفضيلات ، رغبات مكبوتة .

- السلوك الإنسانى وسيلة نحو تحقيق هدف ، فالسلوك ليس هدفاً فى حد ذاته "لايعمل الإنسان حياً فى العمل ذاته ، ولكن لتحقيق أهداف أخرى من وراء العمل" .
- السلوك الإنسانى متغير "يمكن القول أنه متجدد وقد يكون أحياناً متقلباً ولكن ليس ثابتاً على منوال واحد" .
- السلوك الإنسانى لاجتماعى فالتأثيرات الاجتماعية تؤثر فى تشكيل وتوجيه السلوك فى اتجاهات معينة .
- السلوك الفردى قد يختلف عن السلوك فى الجماعة بما يعكس أثر الجماعة فى تحويل الإنسان عن سلوك يفضلهُ لو كان منفرداً .
- لكل سلوك سبب (أو أسباب) ، كذلك لكل سلوك نهاية .

• ما الذى يؤثر فى السلوك ؟

لماذا يختلف سلوك فرد عن الآخر ؟ ولماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت

لآخر ؟

السلوك الإنسانى ما هو إلا محصلة التفاعل بين عاملى الوراثة والبيئة.

عامل الوراثة : يعنى العناصر التى يتلقاها الفرد فى شخصيته وكيانه العضوى والنفسى عن أبيه وأمه ومن خلالهما عن أجداده الأوائل .

عامل البيئة : ويعنى مجموعة المؤثرات التى يتلقاها الإنسان منذ بداية نشأته وتكوينه إلى مماته ، ويكون مصدرها فى الوسط الذى يعيش فيه الإنسان سواء أخذنا هذا الوسط بالمعنى الضيق والمتمثل فى الأسرة أو المعنى العام والواسع والمتمثل فى المجتمع .

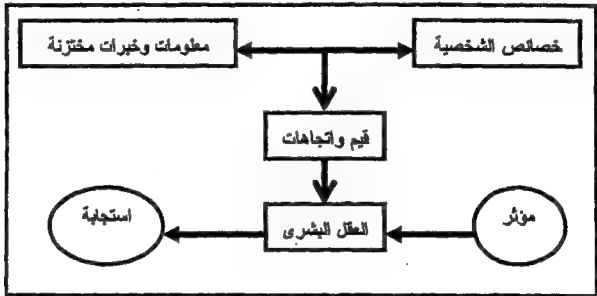
أى أهم المقومات أو المتغيرات المتعلقة بالسلوك هى :

- السن
- الجنس
- خصائص الشخصية
- الوسط أو الإطار الذى يعيش فيه الفرد .
- العوامل البيئية المحيطة بالفرد .

ولكن أنواع السلوك تختلف .. هل هو سلوك فردى أم سلوك اجتماعى ؟

يعتبر السلوك الفردى من أبسط صور السلوك حيث يتعلق بفرد معين ، فكل فرد منا يتعرض لمواقف متعددة فى حياته اليومية يطلق على كل موقف منها لفظ (مؤثر) ، ويختلف الأفراد فى ردود أفعالهم تجاه الموقف الواحد (الاستجابة) ، ويرجع ذلك إلى اختلاف المتغيرات التى تحكم سلوك الفرد ، وإذا نظرنا إلى الأمر فى صورة شكلية نجد أن التكوين الذاتى للفرد يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى .

شكل رقم (١/١) السلوك الفردى



يلاحظ :

- لدى كل فرد مجموعة من المعلومات المخزنة نتيجة للخبرات والمواقف التى تعرض لها فى الماضى .
- تتفاعل هذه المعلومات مع خصائص الشخصية فيتكون لدى الفرد بعض القيم والاتجاهات التى تنقل إلى العقل (المخ) .
- يتم استقبال المؤثرات (من خلال العقل) ، وإدراكها بالصورة التى تتوافق مع قيم اتجاهات الفرد ، وبناء على ذلك يتحدد السلوك أو الاستجابة المناسبة للمؤثرات .

السلوك الجماعى :

هو السلوك الذى يتمثل فى علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة التى ينتمى إليها ، وهو سلوك شائع فى حياتنا ، حيث يميل الإنسان بطبيعته إلى الانتماء وتكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الأفراد .

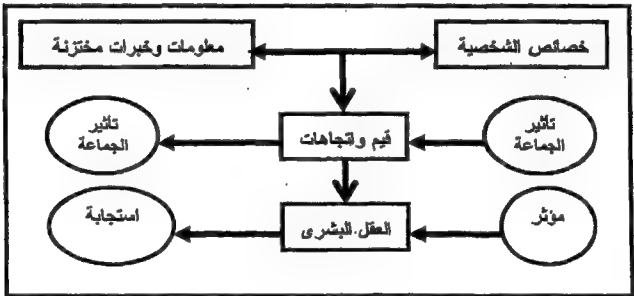
ولكن فى هذه الرغبة فى الانتماء تفرض على الفرد ضغوطاً من قبل الجماعة تتمثل فى تعديل سلوكه بما يضمن له البقاء مع هذه الجماعة .

وتتوقف درجة تأثير الجماعة على سلوك الفرد على مجموعة من العوامل

منها:

- الخصائص الشخصية للفرد .
- قوة مركز الفرد ونفوذه داخل الجماعة .
- خصائص الأفراد المكونين للجماعة .

شكل (٢/١) السلوك الجماعى



ما هى أنواع السلوك ؟

قام الكتاب والباحثين بتقييم السلوك إلى العديد من أنواع السلوك منها : (على عبد الوهاب ، ٢٠٠٠) .

١- السلوك المجزى :

عندما يحقق الإنسان _ بواسطة سلوك معين _ الهدف الذى يسعى إليه ويشبع الدافع الذى يريده فإن هذا السلوك يعتبر مجزياً أو فعالاً . ذلك لأنه وصل بصاحبه إلى النتيجة المرغوبة . ويترتب على ذلك شعور الفرد بالرضا أو السعادة لأنه حقق ما أراد . وتختلف درجة الرضا - انخفاضاً وارتفاعاً _ حسب درجة نجاح السلوك فى الحصول النتيجة المحددة . فإذا أخذنا عاملاً يؤدي عمله بإتقان ويحرص على زيادة إنتاجيته (سلوك) لأنه يريد الحصول على زيادة فى الأجر (دافع مادى) وتقدير رئيسه واحترام زملائه (دافع معنوى) وقد يكون للمحرك أو المثبر لهذا السلوك هو القدرة الحسنة والتوجيه السليم من جانب رئيسه المباشر ، أو حصول زملائه على إشباع مادى عندما زادت إنتاجيتهم أو أى سبب آخر ، ونفرض أن العامل قد حصل فعلاً على الحافز المادى واحترام رئيسه وزملائه ، فمعنى ذلك أن إتقان العمل وزيادة الإنتاجية كان سلوكاً مجزياً . وتكون النتيجة بعد ذلك رضا هذا العامل بدرجة معينة ؛ كبيرة إذ نال ما توقعه بالكامل .

٢- السلوك المحبط :

أما عندما لا يحقق الفرد النتيجة التى كان يسعى إليها ، ولا يشبع الدافع الذى أراد إشباعه _ أو أشبعه بدرجة منخفضة جيداً فإن السلوك هنا يكون محبطاً . وذلك لأن القلق والتوتر وعدم التوازن لم يعالج ، ويظل على حاله ، وربما يزداد فى بعض الحالات . فالإحباط إذن عبارة عن شعور سلبى أو خيبة أمل تصيب الفرد عندما لا يتمكن من تحقيق غايته وإشباع حاجته . وهو شعور ذاتى ، أى خاص بكل فرد على حدة ، ينبع من داخله ويتلون بوجهه نظره الخاصة وليس بما يراه أو يعتقد الآخرون . ومن ثم فإن شخصين يواجهان نفس النتيجة لا يحبطان بنفس الدرجة . وذلك أمر يتوقف على مجموعة من العوامل هى قدرة الفرد على التوافق مع نفسه والتكيف مع بيئته ، وقدرته على تحمل الفشل ، ودرجة أهمية الإشباع التى يريدها ، والسبب الذى يؤدي إلى عدم الوصول إلى الغاية المطلوبة ، والبدائل المتاحة ، والظروف والعوامل البيئية المحيطة مثل القيم السائدة فى المجتمع - فالثقافة الغربية تعلم أبناءها اليوم "عدم البكاء

على اللين المسكوب" بمعنى ألا يظل الشخص مثلاً يأسف على ما فات ، وإنما يجب أن يقوم ويسعى ويصحح الخطأ...

نفس القيمة الجميلة التي يدعو لها الإسلام وهي العمل المستمر الدؤوب وعدم اليأس { يا أيها الإنسان إنك كادح إلى ربك كدحاً فلاحه } [الإشفاق ٦٠] .

وعندما لا يتمكن الفرد من الحصول على إشباع حاجته أو تحقيق غايته ، فإن ذلك يحدث بسبب عقبة أو عائق يمنع أو يعطل الوصول إلى النتيجة المطلوبة . وتتعدد العوائق التي تصادفنا في حياتنا اليومية . فمنها المادى الملموس ، كأن تتعطل السيارة في الطريق مثلاً أو لا يتمكن الشخص من اللحاق بالقطار الوحيد الذى يوصله إلى عمله . ومنها المعنوى غير الملموس مثل قيمة أو عرف أو قاعدة سلوكية ، فقد يريد شخص أن يدخل سيجارة ولكنه يرى لافتة تمنع التدخين . وقد يكون العائق فى الشخص نفسه ، كضعف فى قدرته أو نقص فى معلوماته أو مهارته ، فيرسب طالب فى الاختبار مثلاً لأنه لم يستطع أن يستوعب المادة العلمية التى تلقاها . كذلك قد يأتى للعائق من أشخاص آخرين - أقرباء أو غرباء - فى عدم تمكن الفرد من تحقيق غايته . فقد لا يستطيع عامل أن يتم الحصة الإنتاجية المطلوبة ، لأن زميله يتأخر فى إنجاز نصيبه من هذه الحصة . وقد تكون العوائق التى تسبب الإحباط خارجة عن إرادة الفرد - كمرض يصيبه مثلاً ، أو تكون فى حدود سيطرته وإرادته ، كأن يكسل عن بذل المجهود اللازم للوصول إلى النتيجة المرغوبة .

٣- السلوك الدفاعى :

عندما يحيط الفرد نتيجة لفشله فى تحقيق غايته وعدم تمكنه من إشباع حاجته ، فإنه يلجأ إلى وسائل دفاعية يعالج بها الإحباط ، ويرى فى نفسه ما يترسب فيها نتيجة هذا الشعور السلبى . وتختلف الوسائل الدفاعية من حيث إيجابيتها وسلبيتها ، فبعضها بناء وبعضها هدام والبعض الآخر يتسم بعدم المبالاة . ويعبر السلوك الدفاعى إلى حد كبير عن شخصية الفرد ، وعن للزوية التى ينظر بها إلى نفسه وإلى الأحداث من

حوله والطريقة التي يترجم بها هذه الأحداث ويفهمها ، والطريقة التي يتعايش ويتوافق ويتكيف بها مع بيئته . لذلك يتوقف استخدام الفرد للوسيلة أو الوسائل الدفاعية التي تعالج بها إحباطه ، على صفاته الشخصية وتصوره لخطورة وتأثير الإحباط الذي حدث ، ودرجة أهمية الموضوع الذي حدث بشأنه الإحباط - أى مدى أهمية الحاجة التي كان يريد إشباعها . ويتوقف كذلك على الموقف الذى يوجد فيه ، والظروف البيئية والاجتماعية المحيطة ، وكذلك خبراته وتجاربه السابقة وأنواع الإحباط التي مر بها من قبل ، توقيتها ومدى تكرارها وتأثيرها المادى والمعنوى والاجتماعى .

ويوجد عدد من الوسائل الدفاعية التي يستخدمها الناس عندما يصابون بالإحباط . وتدرج هذه الوسائل فى مجموعات يمكن توضيحها كما يلى :

أ- الهجوم والعدائية :

يلجأ الفرد المحبط تبعاً لهذه الوسيلة إلى القوة والعنف والعداء ، مادياً أو معنوياً ، جسدياً أو لفظياً ، وتوجد أنواع من الهجوم والعدائية مثل :

١. **العدوان المباشر** : فيوجه للشخص هجومه إلى مصدر الإحباط . فقد يضربه أو يسبه أو يصفه بأوصاف سلبية أو غير لائقة .

٢. **العدوان الإهلاى** : وهو توجيه العنف إلى شخص أو شئ آخر غير الذى تسبب فى الإحباط ، وقد يقع على شخص برئ لم يرتكب خطأ .

٣. **السلبية والمقاومة** : وهى عبارة عن رد فعل من جانب الشخص المحبط، يتمثل فى مقاومة الأشخاص أو الأشياء ، والبحث عن الأخطاء ونواحي النقص والقصور حتى يوجه إلى أصحاب النقد والتأنيب .

٤. **تجميد السلوك** : وهنا يكرر الفرد السلوك المحبط الذى لم يوصله للنتيجة التى كان يريد بها ، مع علمه بأنه لا فائدة من هذا النوع من السلوك. ويحدث هذا عندما لا يعرف الشخص طريقة أخرى للسلوك ، أو عندما يخاف من تجربة سلوك جديد . كذلك قد ينتج تجميد السلوك عن توقيع العقاب بطريقة غير سليمة ، فرغم

أن العقاب يراد به أن يتوقف الفرد عن سلوك معين غير مرغوب فيه ، إلا أنه يتسبب من جهة أخرى عندما يساء تطبيقه أو يقع في توقيت غير مناسب ، أو يكثر استخدامه أو يستخدم سوطاً للتخويف والتهديد وتكوين نزعة العناد عن الفرد أو الإذعان على إتباع السلوك الذي يعاقب من أجله .

ب- التوفيق :

وتعنى هذه المجموعة من الوسائل الدفاعية إجراء تعديل أو تغيير في الأهداف التي يسعى إليها الفرد، وذلك بصورة فعلية أو رمزية ويأخذ التوفيق عدة وسائل هي :

١. **الأهلاء :** ويعنى تحويل الهدف إلى هدف آخر أسمى منه ، وتغيير السلوك إلى شكل آخر أكثر قبولاً في المجتمع، أو الجماعة التي يوجد فيها الفرد، أو أكثر موافقة للضمير أو للقيم الدينية الصحيحة .

٢. **التعويض :** وهناك يوجه الفرد طاقاته لسلوك معين ، يبذل فيها مجهوداً كبيراً ليدع فيها ويعوض به نقصاً معيناً، يعاني منه حقيقة (كعيب جسماني مثلاً) أو وهمي من نسج خياله (اعتقاد للفرد مثلاً أنه غير محبوب من الآخرين).

٣. **التعبير :** ويعنى أن يقع الفرد نفسه بعدم أهمية الهدف الذي كان يسعى لتحقيقه. أو أنه لم يكن في الحقيقة يريد. كما يعنى أن يلقى الفرد اللوم في نفسه في تحقيق غايته على شخص آخر أو شيء خارجي. فقد يدعى العامل الذي يؤنبه رئيسه على ضعف إنتاجيته أن الآلة التي يعمل عليها كثيرة التوقف . وذلك حتى يبرئ نفسه من تهمة الفشل أو التقصير ويحمل المسؤولية لشيء أو لشخص غيره .

٤. **المحاكاة أو التقمص :** يحاول الفرد هنا أن يحصل على احترام النفس، بتقليد الغير فيختار شخصية معينة - أباه أو رئيسه المباشر أو كاتباً أو فنانياً - ويتقمصها ويحاكيها في السلوك وكذلك القيم والأفكار .

٥. **الإسقاط :** وتنبأ لهذه الوسيلة بعكس الفرد الصفات السلبية التي توجد عنده على الآخرين ، فيصفهم بها وينقدم عليها . وهو بهذا لا يريد أن يعترف بوجود هذا الصفات فيه .

٦. **رد الفعل العكسي :** وهنا يكتم الشخص رغباته أو أفكاره التي لا يقبلها المجتمع أو يرفضها العرف أو الضمير . وتحل محل هذه الرغبات والأفكار المكبوتة وجهات نظر عكسية تماماً وينفخ القوة . والمثال على ذلك عامل لم يحصل على المكافأة التشجيعية التي يشعر أنه يستحقها ، ورغم هذا يدافع عن السياسة " الحكيمة" للإدارة في توزيع المكافآت .

جـ- الانسحاب :

ومعناه أن يتوقف الفرد عن محاولة الوصول إلى الهدف الذي كان يسعى إليه ، وعن محاولة إشباع الحاجة التي كان يريدّها . وتندرج تحت الانسحاب بعض وسائل دفاعيه هي :

١. **الأعراض الجسمية :** وهنا يتحول للشعور النفسى للإحباط إلى أعراض جسمية ، في الأعضاء أو العضلات أو الحواس ، كالصداع والإحساس بالضعف العام والألم في بعض أجزاء الجسم .

٢. **الكبت :** ويلجأ الشخص هنا إلى استبعاد الخبرات والتجارب غير السارة ، أو تجاهلها في نطاق تفكيره الواعى . ذلك لأن مثل هذه الخبرات المحبطة تثير عنده قلقاً أو خجلاً أو شعوراً بالذنب .

٣. **أهلام اليقظة :** وهى وسيلة يهرب بها الفرد من واقعه ، ويحصل على رضا وهمى مؤقت فيزيل في خياله العقبات التي حالت دون الوصول إلى هدفه ، ويحقق له في الخيال ما عجز عن بلوغه في الواقع .

٤. **النكوص :** أو الرجوع إلى الماضي ، وهنا يسلك الفرد سلوكاً لا يتناسب مع سنه أو مركزه أو وضعه الاجتماعي . كالبكاء ومط الشفتين وفقدان السيطرة على العواطف وضرب الأرض بالأقدام .

٥. **الفرار :** ومعناه أن يترك للشخص المجال الذي تعرض فيه للإحباط . فالعامل الذي أراد الحصول على علاوة ولم ينلها، ينصرف عن السعي إليها . وقد يكون الفرار بالمعنى اللفظي، أى أن يغيب العامل عن العمل لفترة معينة :

٦. **اللامبالاة :** وهنا يعزل الشخص المحيط نفسه وجدانياً أو عقلياً عن الموقف الذي يسبب له الاحباط ، أو عن البيئة المحيطة به . فهو موجود بجسمه فقط ، ولكن سلوكه وشعوره يتغلف بنوع من التبلد والانفصال النفسى عما حوله ، وعدم الحماس لما يعمل .

خصائص السلوك الإنسانى :

يمكن أن نحدد خصائص السلوك الإنسانى فيما يلى :

١- سلوك مسبب : بمعنى أن السلوك الإنسانى لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يودى إلى نشأته وقد تكون هذه الأسباب جسمية أو مادية أو ذهنية أو اجتماعية .

٢- سلوك هادف ، بمعنى أن السلوك الإنسانى يسعى إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة والتي قد تكون مادية أو اجتماعية أو معنوية .

٣- سلوك متنوع ، بمعنى أنه يظهر فى صور متعددة حتى يستطيع أن يتكيف مع المواقف التى تواجهه .

٤- سلوك مرن ، بمعنى يختلف سلوك الفرد حسب المواقف المختلفة ولكن مع الأخذ فى الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبوية وهى تختلف من شخص

لآخر طبقا لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والعوامل البيئية المحيطة بهما.

ويعتبر العنصر الإنسانى أحد المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية الإدارية وبالتالي فلا قيمة لعناصر الإنتاج المختلفة إلا بالإنسان ، فهو مصدر كل قيمة ولابد من معرفة كيف يعمل، وكيف يمكن أن تجعله يعمل أكثر للحصول على المزيد من القيمة .
لذا فإن محاولة فهم الإدارة للسلوك الإنسانى فى المنظمة يعتبر فى حد ذاته محاولة لفهم كيف تعمل المنظمة ؟ لأن فهم السلوك الإنسانى فى العمل يمكن من توجيه هذا السلوك فى مجالات العمل المختلفة بحيث يمكن الاستفادة منه دون وجود مشاكل فى العمل بين الإدارة والأفراد .

ثالثاً : أهداف دراسة العلوم السلوكية فى مجال الإدارة :

هناك العديد من الأسباب التى أدت إلى الاهتمام بدراسة العلوم السلوكية للاستفادة منها فى مجالات الإدارة (حسين موسى راغب، أحمد محمد عبد الله، السنة غير محددة) :

١- بالنسبة للمديرين :

للمدير لى يمارس وظائفه الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتسيق ورقابة عليه أن يعرف الكثير عن مفاهيم السلوك البشرى وتفسيره والتنبؤ به .
فهو يتعامل مع أنماط متعددة من البشر ومن فئات وظيفية عديدة ولا يقتصر تأثير أداء العاملين بالظروف المادية للعمل فقط بل يشمل هذا التأثير الظروف المعنوية ، وقد يتفوق فى بعض الأحيان لثر الظروف المعنوية على أثر الظروف المادية. لذلك على المدير أن يعرف تأثير الظروف المعنوية - والمادية أيضاً - على سير العمل .

وفى هذا المجال فإن على المدير أن يستشعر بعض المؤشرات والمظاهر التى تتم عن ماهية الحالة المعنوية للعاملين من خلال معدل الغياب أو معدل دوران العمل ومدى تعدد الشائعات ونسبة التآلف من المنتجات .. إلخ.

وبشكل محدد فإن يمكننا اختصار أهداف دراسة السلوك الإنسانى للمديرين فيما

يلى :

١- **توجيه العاملين للأعمال المناسبة :** وذلك من خلال تعرف المدير على ميول
المؤوسمين واتجاهاتهم الإنسانية ومدى التجاوب بين بعضهم البعض والقيم
التي يعتز بها كل منهم .

٢- **مواجهة أنماط السلوك السلبية أو العدوانية:** وذلك بالتعرف على الأفراد حاملى
هذا السلوك مثل الأفراد نوى الميول العدوانية تجاه الآخرين أو الأفراد معتادى
الغياب، ومتكررى الأخطاء الفنية والإدارية أو مروجى الشائعات ومن ثم
يستطيع المدير - من خلال دراسة للسلوك الإنسانى - أن يتعرف على مقدار
الخطر الذى تمثله أنماط السلوك للشاذ وكيفية التعامل معه فى كل حالة من
واقع أسبابها وواقعها .

٣- **تعدد الفروق الفردية بين المؤوسمين :** فهما كان هناك من تماثل فى السن
والخبرة والمؤهّل فإن هناك فروقاً فردية تنتمى مع الزمن وتؤدى إلى اختلاف
قدرات كل فرد من أفراد العاملين مع مرور الوقت فإذا ما راعى المدير هذه
الفروق أثناء العمل كان من شأن ذلك زيادة الكفاءة . كما أن إلمام المدير
باحتياجات العاملين المادية والمعنوية ، وهى مختلفه من فرد لآخر - تعزز
من احتمالات تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

٤- **التعرف على دوافع العاملين :** وبالتالي يمكن تحديد لوائح مناسبة للثواب
والعقاب تتناسب مع تلك الدوافع وفى نفس الوقت تكسب رضا العاملين
وبالتالى ترتفع الروح المعنوية لديهم مما ينعكس بشكل إيجابى على كفاءة
العاملين .

٥- **تعود المديرين على مراعاة العنصر الإنسانى فى التعامل مع المؤوسمين:** ذلك أن
دراسة سلوك البشر تساعد المدير على تقدير ظروف كل مؤوس وبالتالي

يكون تقديره أكثر ملائمة . والأهم من ذلك دراسة السلوك الإنساني من قبل المدير تؤدي منطقيا إلى أن يفهم المدير نفسه وبالتالي يراعى ذلك في التعامل مع مروضيه .

٦- **التنبؤ بسلوك العاملين :** دراسة السلوك الإنساني تؤدي بالمدير في النهاية ومع اكتسابه بعض الخبرات العملية إلى تمكنه من التنبؤ بسلوك العاملين والتنبؤ ببعض الاتجاهات للمستجدة لدخل للعاملين مما يجعله أكثر قدرة على تقدير الموقف والتصرف إزاء كل حالة .

٧- **القدرة على الاتصال الفعال :** تنمي دراسة السلوك الإنساني في المدير القدرة على الاتصال المناسب بالمرؤوسين وحسن إدارة المقابلات الشخصية وحسن توزيع وقته وعمله اليومي بحيث يبدو لباقي العاملين قدوة يحتذى بها .

ب- بالنسبة للمروضين :

تؤدي دراسة السلوك الإنساني للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا إلى تحقيق العديد من الفوائد للإدارة وفي اتجاه تحقيق الكفاءة الإنتاجية : والحقيقة أن العاملين في المنشآت الآن يقضون معظم نهارهم في المنشأة ويجرون العديد من التعاملات فيما بينهم وبينهم وبين المديرين .

وهذه المساحة الزمنية العريضة وما يجري خلالها من تعاملات تعزز ضرورة الاهتمام بأسس السلوك الإنساني وتعريفهم بها بالشكل المناسب لمستواهم الوظيفي والثقافي ويمكن إجمال فوائد دراسة السلوك الإنساني للمروضين فيما يلي :

١- فهم العامل لنفسه ومعرفة مميزاته السلوكية وبالتالي يستطيع أن يقدر بشكل أفضل قدراته وإمكاناته .

٢- محاربة الاتجاهات السلبية التي تنشأ بين العاملين بمساعدة العاملين أنفسهم وتعزيز الاتجاهات الإيجابية .

ومن أمثلة الاتجاهات السلبية التباطؤ فى العمل بحجة عدم كفاية المرتبات أو لتجنب الخطأ وبالتالي تجنب العقاب الإدارى . ومن أمثلة الاتجاهات الإيجابية تجويد الإنتاج وحسن معاملة الجمهور والزملاء وتكون مهمة دراسة السلوك الإنسانى منصبه على تحويل السلوكيات السلبية إلى سلوكيات إيجابية أو على الأقل تحديد تلك السلوكيات السلبية .

٣- إفادة العاملين من دراسة السلوك فى حياتهم الخاصة وذلك فى إطار تعامل الفرد مع سائر أفراد المجتمع وكذلك فى محيط أسرته . من خلال دراسة السلوك الإنسانى - التى يحققها الفرد فى علاقاته الخاصة تنعكس فى شكل استقرار نفسى فى محيط عمله ومن ثم يكون أكثر استعداداً لبذل مزيد من الجهد .

٤- تحسين علاقة العامل مع رئيسه فى العمل وفهم معنى تعليماته وذلك بزيادة قدرة العامل على فهم الحالة النفسية لرئيسه فى العمل .

٥- استقطاب العاملين المحايدىن والشاذىن فى سلوكهم وتحويل اتجاهاتهم فى العمل إلى اتجاهات إيجابية تؤدى إلى تحقيق أهداف المنشأة وذلك بجعل هؤلاء العاملين أقدر على تفهم علاقة الارتباط بين مصالحهم ومصالح المنشأة بشكل منطقى .

٦- مساعدة العاملين على استيعاب أى تغيير فى إطار العمل بشكل نفسى سليم مثل استيعاب العاملين لتغير القيادات أو تغير الآلات من حيث النوعية أو الصنف أو استيعاب النقل إلى إدارة أو عمل آخر أو استيعاب الانضمام إلى مجموعة عمل جديدة وغير ذلك من المواقف النفسية التى قد تؤدى إلى اضطراب لدى بعض العاملين . ومن شأن هذا الاستقرار النفسى للعاملين الذين يواجهون تغير الظروف أن يساعد على زيادة لاحتتمالات الإنتاجية لديهم .

٧- رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال تحقيق تفاهم متبادل بين بعضهم البعض وبينهم وبين المديرين والعمل على سيادة روح الفريق بينهم .

٨- إعطاء فرصة أكبر للعاملين لاقتراح أو اختراع أساليب جديدة سواء في الناحية النفسية أو الإدارية أو الفنية كنتيجة لاستقرارهم النفسى .

ومما تقدم يتضح أن ثمة أهمية كبرى تتأتى من دراسة السلوك الإنسانى سواء لدى المستويات الإدارية العليا أو سائر العاملين بالمنشأة .

دراسة حالة ١

هل يحتاج المحاسبين إلى معرفة بالسلوك التنظيمي ؟

كانت جيلان مصطفى وعالية طارق في السنة الأولى محاسبة في أحد الجامعات المصرية وقد جلسا معا يتناقشان في أواخر إبريل في مقررات العالم التالي ، وقالت جيلان : كان من الممكن أن تكون المواد الدراسية سهلة في العام القادم إذا كانت تركز على المحاسبة فقط بدون المواد المتعلقة بالعلوم السلوكية ، وردت عليه قائلة : أننى سوف أخصص في مراجعة الحسابات ، وأنت؟ ردت جيلان : الضرائب .

قالت عالية : لماذا يضيعون وقتا في دراسة العلوم السلوكية ؟ ألم يكن من الأجدى التركيز على دراسة المحاسبة المالية وأساليب التحليل وأنظمة المعلومات ؟ وبماذا ندرس مواد مثل التسويق والعلوم السلوكية ؟ أشك في أن هذه المواد سوف تفيدنا بأى شئ، وكان يجب التركيز على دراسة الضرائب وحساب التكاليف ومراجعة الحسابات .

قالت جيلان : أنت على صواب، أنا أود أن أدرس كافة مواد الضرائب الممكنة لأن هذا مجال صعب وهناك الكثير من القوانين التى يجب معرفتها ، فلماذا يعطوننا المواد التى لا تفيدنا ؟ المحاسبة هى مهنة تحتاج إلى مهارات فنية مثل الطب والمحاماة، والأطباء والمحامين لا يأخذون مواد في دراسات العلوم السلوكية أو التسويق، ولكن ربما تتداخل المحاسبة مع الإدارة ولذلك يتعين علينا دراسة كل هذه المواد .

فقالته عالىة معبرئاً عن إحباطها : لئءى العمىء أن ىشرح لنا أهمة ءراسة العلوم السلوكىة لنا ، ولأنا أنوءع أن الئءق بشركة مءاسبة وأعمل فى مءال مرابعة الحساباء وأنوءع أن الئئءقى أنئ بشركة كبرىة وئعملى فى مءال حساب للضرائب ، إنن ما فائءة ءراسة العلوم السلوكىة ؟

فى ضوء ءراسة الءالة السابئة وما ئعلمئ من مفهوء العلوم السلوكىة ومفهوء السلوك الإنسانى وأءاف ءراسة العلوم السلوكىة - برءاء الإجابة على الأمئلة الئالئة :
١- ما قئمة ءراسة العلوم السلوكىة لطلبئة للمءاسبة ؟

٢- ما فائءة ءراسة العلوم السلوكىة لمراجع حساباء فى شركة مءاسبىة كبرىة ؟ أو لخبئر ضرائب يعمل فى شركة كبرىة ؟

٣- هل ئقل قئمة ءراسة العلوم السلوكىة فى ءالة مكائب صغىرة ئقم ءءماء اسئبارة لشركات صغىرة ؟

٤- ما فائءة ءراسة للئصوبق لطلبئة للمءاسبة ؟

٥- ما مءى ءءىة الاءراض بعءم وءوء وئء كافى لءراسة العلوم السلوكىة؟

الفصل الثاني

الإدراك والإحساس

الفصل الثاني

الإدراك والإحساس

الأهداف الإجرائية :

- يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على مايلي :
- مفهوم الإدراك وعملية الإدراك .
- المقصود بالإحساس، والفرق بين الإدراك والإحساس .
- العوامل المؤثرة على الإدراك .
- العوامل الرئيسية التي تساعد في إيجاد معوقات الإدراك .
- أهمية عملية الإدراك في الإدارة .

المخرجات :

- بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:
- ☞ ألم بمفهوم وعملية الإدراك.
- ☞ الفرق للجوهري بين الإحساس والإدراك .
- ☞ تعرف على العوامل المؤثرة على الإدراك، ومعوقات الإدراك.
- ☞ أهمية عملية الإدراك في الإدارة .

المحتويات

- أولاً : مفهوم الإدراك .
- ثانياً : مفهوم الإحساس .
- ثالثاً : العوامل المؤثرة على الإدراك .
- رابعاً : معوقات الإدراك .
- خامساً : أهمية عملية الإدراك في الإدارة .

الإدراك والإحساس Perception & Sensation

مقدمة :

الإنسان يستقبل المؤثرات المختلفة من خلال الحواس الخمسة ، وهنا تبدأ عملية إدراكه للأشياء ، وتنتهى بتكوين معنى وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات .

فالطريقة التى نرى بها العالم الخارجى لا تمثل بالضرورة حقيقة العالم ، نحن نرى العالم كما نريد أن ندركه وبنفس الطريقة التى يرى بها الطلاب الأستاذ الذى يقوم بالتدريس لهم بالجامعة ، فبعض الطلاب يرون أنه "ممتاز" والبعض الآخر يرون أنه "غير مرضى" ، وهذا يوضح أننا لا نرى الحقيقة وإنما نفسر ما نراه من وجهة نظرنا ونسميه حقيقة .

كما يختلف إدراك الأفراد بالرغم من تشابه الموقف الذى يتعرضون له على سبيل المثال :

- عندما يوجه الرئيس مرسوميه ، فقد يعتبر هذا تدخلاً منه فى شئون عمله ، فى حين قد يدركه فرد آخر مساعدة من الرئيس للمرؤوس لتحسين ذاته .
- المكافآت التى يحصل عليها الفرد يفسرها البعض بأنها مقابل الكفاءة فى العمل ويعتبرها أسلوب تتبعه الإدارة لتشجيع الأفراد بطريقة موضوعية ، فى حين قد ينظر إليها أفراد آخرون بأنها محاباة الإدارة لبعض الأفراد وتعتبر دليلاً على عدم موضوعية الإدارة .

وهكذا فإدراك الأشياء مثل الجمال : "تسبى" فالأفراد المختلفين يرون الأشياء
الواحدة بصورة مختلفة ، لأن كل منهم عالمه الإدراكي الخاص به ، فما يبدو عملاً
ممتازاً فى نظر الفرد يكون عادياً بالنسبة لفرد آخر ما يبدو جميلاً فى نظر آخر قد
يكون قبيحاً فى نظر الآخرين .

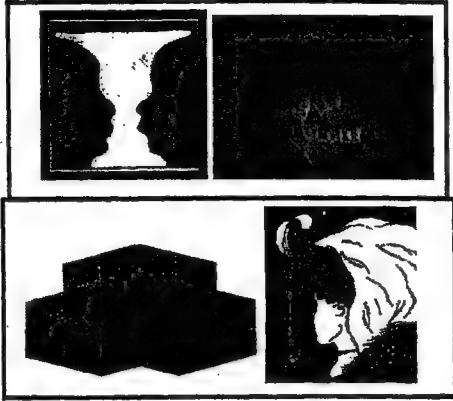
أولاً : مفهوم الإدراك Perception

يمكن تعريف الإدراك على أنه عملية يقوم الأفراد من خلالها بترتيب وتفسير
انطباعاتهم لكى يعطو معنى للبيئة المحيطة ، ولكن كما ذكرنا فإن ما يدركه شخص ما
قد يختلف عما يدركه شخص آخر وعن الحقيقة ، فكافة الموظفين فى شركة ما لن
يتفقوا على أن مكان العمل لطيف وشيق وأن الإدارة مسئولة ومتفهمة .

ويعتبر الإدراك من أهم للعوامل التى تشكل السلوك الإنسانى وأن سلوك الفرد
يمثل انعكاساً لإدراكه ، وبالتالي يكون جوهر عملية الاتصال ويحدد فاعليتها . ويرى
علماء النفس أن الإدراك هو ذلك السلوك الذى يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة
وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية فى تفسير المؤثرات البيئية . (كامل
المغربى ، ١٩٩٣) .

ولتوضيح هذه المعانى تأمل الشكل رقم (١/٢) ماذا ترى؟ إن الصورة تقوم
على مجموعة من الحقائق كما يراها كل من ينظر إليها تلك الحقائق التى تختلف عن
الحقائق التى يراها الآخرون ، وسبب الاختلاف يتوقف على تحديد وتفسير الفرد
للمؤثر الحسى الواقع عليه ، وكذلك اتجاهاته النفسية وخبراته وقيمة دوافعه وحاجاته
وغيرها من السمات الشخصية .

شكل رقم (١/٢) ماذا نرى؟



تتغير النتائج وفق الطريقة التي نختار ونفسر بها البيانات . فى الشكل (أ) مثلاً، إذا أخذنا فى الحسبان أن المساحة البيضاء هى الشكل الأساسى ، إذن فهى زهرية ورد ، ولو ركزنا انتباهنا على المساحات السوداء لرأينا صورة ظليلة لشخصين ينظر كل منهما إلى الآخر .

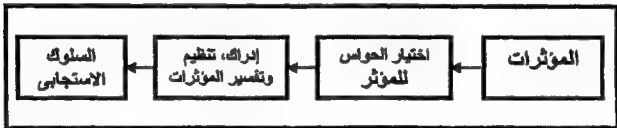
وفى الشكل (ب) نرى فى المساحات البيضاء جمجمة ، ولو صرفنا انتباهنا لتفاصيل الصورة السوداء لرأينا سيدة تجلس إلى منضدة زينة ناظرة إلى المرأة . وفى الشكل (ج) يمكننا أن نعد أربعة أو خمسة مكعبات حسب اختيارنا للمؤثرات المتاحة .

كذلك الحال فى الشكل (د) ، فتفسيرنا له يتوقف على البيانات التى نعتبرها هامة ، فهو إما فتاة أنيقة على رأسها قبعة فيها ريشة أو عجوز شطاء ، وقد أرخت نظرها فى كاية واضحة . وفى كل هذه الصور نرى أحد الأشكال بوضوح بوصفه الشكل الأساسى حسب المؤثرات التى نهتم بها .

اختيار المؤثرات (Selection of Stimuli) :

رغم أن الفرد يتعرض إلى عدد كبير من المؤثرات إلا أنه يركز على عدد صغير منها لأنه لا يستطيع استيعابها جميعا . فهو يقوم بعملية ترشيح أو تصفية لتلك المؤثرات الأمر الذي يؤدي إلى إدراك للأشياء بصورة مختلفة . فالشخص ، الذي ينسجم في مشاهدة برنامجاً تلفزيونياً لا ينتبه إلى مؤثرات أخرى تدور من حوله مثل الحديث الجانبى بين بعض أفراد الأسرة أو لرفين الهاتف أو لقيام أحد الحضور لقضاء حاجة ما الخ . فهو بذلك يكون قد عزل ورشح تلك المؤثرات ولم تعد ذات أهمية على إدراكه بالمقارنة مع المؤثرات فى البرنامج . ويمثل الشكل التالى عملية الإدراك والسلوك (كامل محمد المغربى ، ١٩٩٣) .

شكل رقم (٢/٢) عملية الإدراك

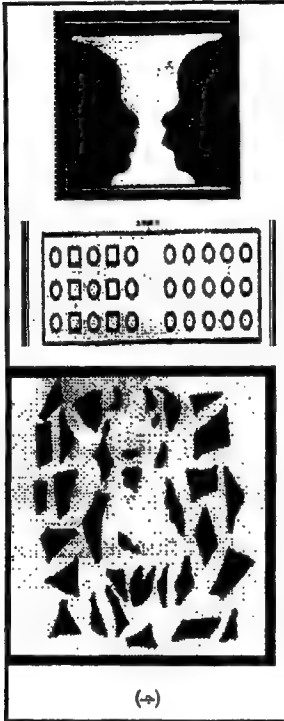


تنظيم وترتيب المؤثرات (Organization of Stimuli) :

بعد أن تجتاز المعلومات (المؤثرات) مرحلة الترشيح لابد من تنظيمها لتصبح ذات معنى منطقى ، ويتم ذلك بعدة طرق أهمها :

(أ) طريقة الشكل والخلفية (Figure & Background)

فالشكل قد يكون عادة محدداً وغير محدد كما هو الشكل (أ) التالى حيث يبين وجهين متقابلين وذلك إذا فصل الإدراك بين اللونين الأبيض والأسود جاعلاً الأبيض خلفية للصورة التى تنتظر إليها . ولكن إذا ركز الإدراك على اللون الأبيض جاعلاً اللون الأسود هو الخلفية للصورة فإتينا نرى صورة لزهرة أزهار .



كثيراً ما نقوم بإدراك عن طريق تجميع مفرداته تبعاً لقربها أو لتمثلها كما هو في الشكل (ب) حيث نرى ثلاثة صفوف من الدوائر وعمودين من المربعات من ناحية أخرى .

وتعني "الإكمال" للصورة الذهنية وصولاً إلى الكل . ففي أحيان كثيرة إلا أننا نقوم ذهنياً بإضافة الأجزاء الأخرى ليصبح الشيء كاملاً ذو معنى . فإذا نظرت إلى الشكل (ج) فماذا ترى؟ أنك ترى مجموعة متأثرة من اللبغ السوداء إلا أن في نفس الوقت تقوم

باستكمالها ذهنياً لتعطي صورة لكلب جالس . ولذا فإن التنظيم الإدراكي للمعلومات يساعد على تصنيف المخلات الحسية والتقليل من تعقيداتها بحيث يسهل للتوصل إلى إدراك متكامل له معنى .

يعرف الإحساس بأنه "الأثر الداخلى الذى يحدث نتيجة لوجود مؤثر ينتقل إلى المراكز العصبية فى المخ من خلال أعصاب خاصة فتترجم إلى حالات شعورية كالإحساس بالألوان والأصوات وللروائح والطعم والحرارة والجوع... الخ" (كامل محمد المغربى ، ١٩٩٣) ويقسم علماء النفس مصادر الإحساس إلى الأنواع الثلاثة التالية :

(١) مصادر خارجية :وتشتمل على مؤثرات البيئة وتعمل على إثارة أعضاء الحس البصرية ، والسمعية ، والشمية ، والذوقية ، والجلدية .

(٢) مصادر داخلية : وهى التى ينجم عنها الإحساس داخل الجسم كإحساسات تنشأ فى القلب ، والمعدة ، والأمعاء ، والكليتين ، وغيرها من الأعضاء الداخلية بالجسم ومن أمثلة هذه الإحساسات الإحساس بالجوع أو العطش أو الإجهاد والتعب الخ .

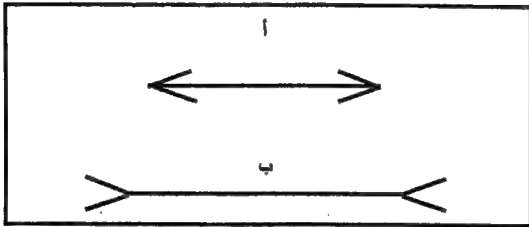
(٣) مصادر عضلية أو حركية : وهى التى تنشأ من تأثير أعضاء خاصة فى العضلات والأوتار والمفاصل .

والاعتماد على الإحساس فى معرفة العالم الذى نعيش فيه لا يعطى صورة كاملة له ، ولا ينجم عنها سوى صورة مشوشة مختلطة . فالطفل الذى يقترب من مكواة ساخنة ويلمسها ، يعتمد فى سلوكه على حواس فقط دون أن يدرك أن المكواة قد تلحق به الأذى وإلا لكان سلوكه مغايراً وذلك بسبب المعنى للجديد "الأذى" الذى أضيف إلى المؤثر .

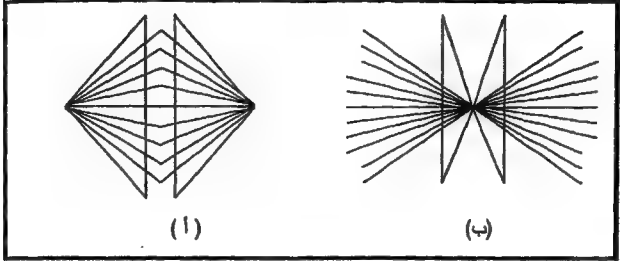
كما وأن الإحساس يتعرض أحياناً كثيرة إلى الخطأ ، فقد يشاهد أحد الأفراد لوحة فنية إلا أنه لا يحسها على حقيقتها لوجود قصور فى جهاز أبصاره كعمى الألوان . ومن أمثلة أخطاء الحواس المعروفة ما يحس به الفرد إذا وضع يده اليمنى فى ماء بارد واليد اليسرى فى ماء ساخن ثم وضع كلتا

يديه فى إنباء يحتوى على ماء دافئ ، فإن الماء يبدو مائلاً لليد اليمنى وبارداً بالنسبة لليد اليسرى . وتخطئ الحواس أيضاً فى معرفة الأشياء الملموسة كما يحدث فى خداع البصر حيث يرى الفرد بعينه شيئاً ملموساً إلا أنه يدركه على غير حقيقته . ففى الشكل التالى يظهر المستقيم العلوى (أ) أقصر من المستقيم السفلى (ب) وهو ما يخالف الواقع إذ أن المستقيمين متساويان فى الطول .

شكل (٤/٢) الخداع البصرى

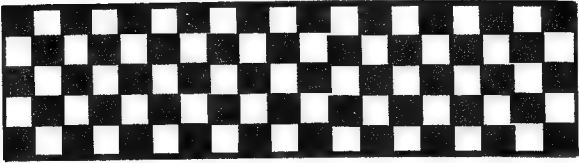


أنظر إلى الشكلين التاليين أ و ب فإن العمودين فى كل منهما تبدو مقوسة (مقعرة) إلى الداخل فى الشكل أ و (محدبة) إلى الخارج فى الشكل (ب).



ويرجع هذا الخداع البصري إلى الخطوط الإشعاعية الطرفية التي تجعل المستقيم الأعلى (الشكل ٤/٢) يبدو قصيراً لأنها تتجه إلى الداخل وأما الخطوط الطرفية للمستقيم السفلي فإنها تتجه إلى الخارج وتجعله يبدو طويلاً .
وبنفس المنطق ، فإن خطوط الإشعاعات الطرفية في الشكل (١/٥/٢) تتجه إلى الداخل من نقاط التركيز ولذلك فإن المتوازيان تبدو مقوسة إلى الداخل وعكس ذلك في الشكل (٢/٥/٢) فإن خطوط الإشعاع تنطلق من نقطة التركيز في داخل المتوازيان إلى الخارج مما يجعل المتوازيان تبدو مقوسة إلى الخارج .

وأما الشكل التالي (٦/٢) فإن الناظر إليه يحس بأن الخطوط الأفقية غير متوازية بسبب تداخل البقع السوداء أحياناً وتداخل البقع البيضاء الأفقية غير متوازية بسبب تداخل البقع السوداء أحياناً وتداخل البقع البيضاء أحياناً أخرى .



العلاقة بين الإدراك والإحساس :

إن هناك صلة مباشرة بين الإدراك والإحساس، فالإدراك يستمد مقوماته من الإحساسات التى ينقلها الجهاز العصبى إلى المخ حيث تتم عملية الإدراك، فنحن نرى الكثير من الموضوعات التى ندرك معناها ونعرف وظائفها وخصائصها، مع أن ما يسقط علينا فى حالة الإحساس البصرى لايزيد عن مجرد موجات ضوئية ليس لها معنى فى حد ذاتها، ففى عملية الإدراك يستقبل الإنسان الموجات الضوئية ثم يفهمها ويفسرها وفقاً لخبراته وثقافته ميوله واتجاهاته .

فالإحساس هو استقبال موجات وذبذبات ضوئية ، بينما الإدراك هو الإحساس مضافاً إليه معنى الشئ المدرك، حيث يتم إعطاء معنى لهذه الموجات الضوئية . فأنت ترى اللون الأخضر ، لكنه ليس مجرد لون - أى يقع لونها أخضر - (إحساس) وإنما أنت ترى شجرة أو زرع أو سيارة لونها أخضر، وبالمثل أنت تسمع مثيرات (إحساس) ولكنها ليست مثيرات عشوائية أو مجرد صخب لامعنى له ، وإنما تسمع صوت آبن ، أو غناء... إلخ وهى مثيرات صوتية ذات دلالة ومعنى بالنسبة لك (الإدراك) .

أى أن الفرق الجوهرى بين الإحساس والإدراك هو أن الإحساس مرحلة أولية لازمة للوصول إلى الإدراك، وأنه لا إدراك بغير إحساس، وإن كان من الممكن أن يحدث الإحساس دون الإدراك (د. عابدة خطاب وآخرون ، ٢٠٠٥) .

ثالثاً : العوامل المؤثرة على الإدراك :

تتأثر عملية الإدراك بعوامل مختلفة ويمكن تصنيفها إلى (Robbins, 1989):

- ١- عوامل متعلقة بالفرد المدرك : (الاتجاهات - الدوافع - الاهتمامات - الخبرة السابقة - التوقعات).
- ٢- عوامل متعلقة بسمات الأشياء المدركة: (الحدثات - الحركة - الصوت - الحجم - الخلفية - المكان).
- ٣- عوامل متعلقة بالموقف .

١- عوامل متعلقة بالفرد المدرك :

عندما ينظر الفرد إلى شئ ما فإن إدراكه وتفسيره له يتوقف على سماته الشخصية ، هل حدث أن اشتريت سيارة ثم لاحظت وجود عدداً كبيراً من نفس الماركة على الطرق ؟ بطبيعة الحال لم يزداد عدد السيارات من هذه الماركة فجأة ، ولكن شراكك لهذه السيارة جعلك تلاحظ هذا النوع بصورة أوضح، وهذا مثال على تأثير العوامل الشخصية للأفراد على إدراكهم، ومن السمات الشخصية المؤثرة على الإدراك اتجاهات الفرد ودوافعه واهتماماته وخبرته السابقة وتوقعاته فإن السمات الشخصية تختلف من فرد لآخر، وكمثال دعنا نأخذ حالة الطالبة جيلان التى تفضل الفصول الصغيرة لأنها تمكنها من توجيه الأسئلة للمدرس بينما يفضل طالب آخر وهو أحمد قاعات المحاضرات الكبيرة لأنه يحب توجيه أسئلة للمدرس ويريد أن يكون واحد من ضمن آلاف بلا شخصية محددة وفى بداية العام الدراسى يجد جيلان وأحمد أنفسهم فى

قاعة محاضرات كبيرة تسع ٨٠٠ طالب لحضور المحاضرة الأولى فى علم النفس، وباعتبار اتجاهات كل منهما فمن الطبيعى أن يقوم كلاهما بتفسير ما يراه بصورة مختلفة، فجيلان غاضبة بينما أحمد سعيد أنه يجلس مختف ضمن هذا العدد الكبير من الطلاب، والسبب فى اختلاف رؤية وإدراك كلاهما لنفس الشئ هو اختلافهما فى الاتجاهات .

واحتياجات الفرد التى لم يتم تحقيقها بعد أو دوافعه تمثل حافزاً له وتؤثر على إدراكه، وقد أوضحت ذلك بعض الدراسات التى تمت على الجوع حيث لم يتم إعطاء الأشخاص محل الدراسة أى طعام لمدة عدة ساعات، وكان بعضهم لم يتناول قبل ذلك طعام لفترات متباعدة من ساعة واحدة إلى ستة عشر ساعة، ثم تم عرض بعض الصور غير الواضحة الملامح عليهم لإبداء رأيهم فيما تمثله، وكان النتيجة أن الأشخاص الأكثر جوعاً ظنوا أن الصور هى صور لأطعمة .

ونفس الظاهرة لها مغزى فى سياق الشركات حيث نجد أن المدير الذى ليست لديه قدرات كافية ينظر إلى إنجازات مديريه على إنها تهديد لمركزه، ثم يبدأ بالاعتقاد أنه هذا الموظف يخطط لكى يحتل منصبه والناس ذات النوايا السيئة يعتقدون أن الآخرين كذلك .

ومن الطبيعى أن يلاحظ جراح التجميل أنف غير جميلة أكثر من المحاسب، والمشرف الذى وبخه رئيسه بسبب المعدل المرتفع للغياب بين مديريه لابد أن يراقبهم بنفة أكبر، وإذا كان لديك مشكلة شخصية فسوف تجد أنه من الصعب عليك التركيز فى دروسك، وكل ذلك يدل على أن تركيزنا يتأثر باهتماماتنا ولأن هذه الاهتمامات تختلف من شخص لآخر فإن ما يدركه شخص ما فى موقف معين يختلف عما يدركه شخص آخر فى نفس الموقف .

وكما أن اهتماماتنا تقيد من تركيز الفرد فكذاك تفعل خبراتنا السابقة حيث تؤثر على إدراكنا للأمور والمواقف المختلفة ، فالمواقف التي مررنا بها من قبل تكون عادية لنا مقارنة بالمواقف الجديدة على سبيل المثال - السيدات اللاتي يتقلدن مناصب قيادية في الستينيات والسبعينيات كان أكثر وضوحاً لأن هذه المراكز كانت تقليدياً حكراً على الرجال، ولكن اليوم للكثير من النساء يتقلدن مناصب قيادية وبالتالي فإن هذا الأمر أصبح غير لافت للنظر .

وبالمثل فإن التوقعات يمكن أن تشوه الإدراك على النحو الذي نتوقعه فإذا كنت تتوقع أن يكون ضابط البوليس ديكتاتوري ، وأن يكون الشباب بدون طموح ، فإنك سوف تراه على هذا النحو بغض النظر عن حقيقتهم .

٢- سمات الأشياء المدركة :

يمكن أن تؤثر سمات الأشياء التي يراها الشخص على كيفية إدراكها ، فمثلاً من السهل ملاحظة الأشخاص المزعجين ، كما يسهل ملاحظة الأشخاص ذات الجاذبية الاستثنائية أو القبح الشديد ، وبالتالي فإن حركة وحجم وصوت وشكل الأشياء يؤثر على كيفية إدراكنا لها .

ولأننا لانتظر إلى الأشياء بمعزل عما حولها فإن علاقة الأشياء بخلفيتها تؤثر على إدراكنا لها إلى جانب ميلنا إلى وضع الأشياء المتشابهة ضمن تصنيفات موحدة .

وما نراه يتوقف على كيفية فصلنا للشيء عن خلفيته، فمثلاً ما نراه في هذه الصفحة هو مجرد حروف سوداء على صفحة بيضاء وترأها كجمل ، ولكن إذا نظرت إلى شكل (١/٢) في أول وهلة كأجزاء معينة سوداء على خلفية بيضاء، ولكن إذا تمعنت فيه قليلاً أدركت أنه يمثل كلمة FLY على أرضية سوداء .



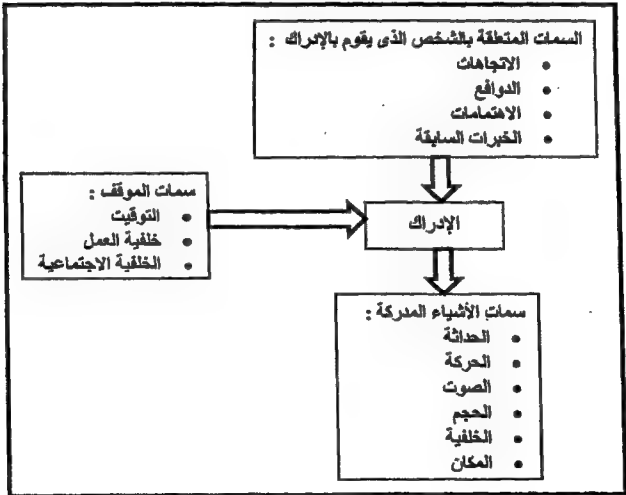
والأشياء القريبة من بعضها البعض في المكان أو الزمان يتم إدراكها معاً،
فمثلاً نرى الموظفين في مكتب واحد كمجموعة واحدة ، وإذا كان هناك أربعة أفراد
يعملون في إدارة معينة واستقال منهم اثنين فإننا نتوقع أن يكون استقالتهما مرتبطة
ببعضها بينما قد لا تكون هذه هي حقيقة الأمر ، وكذلك يؤثر توقيت الأشياء على
إدراكنا ، فإذا تم تعيين مدير مبيعات جديد لمنطقة معينة ثم ازدادت المبيعات فجأة في
هذه المنطقة فإننا نرجع ذلك إلى تعيين هذا المدير الجديد بالرغم من أن زيادة المبيعات
قد تكون بسبب طرح منتج جديد أو أى سبب آخر لا يتعلق بالمدير الجديد .

كما أننا نميل لتجميع الأفراد والأشياء أو الأحداث المشابهة لبعضها البعض في
مجموعات متشابهة ، وكلما ازداد التشابه تزايد احتمال إدراكها كمجموعة واحدة ،
فمثلاً نحن نميل لرؤية النساء أو السود أو أية مجموعة عرقية أخرى كمجموعة
واحدة.

٣- عوامل متعلقة بالموقف :

أن سمات الموقف الذى نرى فيه الأشياء أو الأحداث هامة أيضاً حيث تؤثر عناصر الموقف على إدراكنا للأشياء، فقد لا لاحظ امرأة شابة جميلة فى ثوب جذاب فى سهرة يوم السبت لولاً ولكننى سوف ألاحظها قطعاً فى العمل يوم الأحد، وهنا فإنه لم يحدث أى تغيير فى الشئ المدرك أو للشخص الذى يقوم بالإدراك، ولكن سمات الموقف تغيرت، كما أن الوقت والمكان الذى يريد فيه الشخص الأشياء يؤثر على إدراكه ورؤيته لها وكذلك الضوء والحرارة وبلخص شكل (٨/٢) أو العوامل المؤثرة على الإدراك :

شكل (٨/٢) العوامل المؤثرة على إدراكنا للأشياء



رابعاً : معوقات الإدراك :

إن عملية الإدراك بطبيعتها تقود إلى اختلاف فى المعانى والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم فى سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر . وهناك أربعة عوامل رئيسية تساعد فى إحداث معوقات الإدراك وهى : التتميط ، مفعول الهالة ، والدفاع الإدراكى ، والإسقاط (كامل محمد المغربى ، ١٩٩٣) .

١- التتميط :

وهى عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه من تماثل بينهم، وكثيراً ما يستخدم رجال الأعمال ومتخذوا القرارات عملية التتميط فى تبسيط المؤثرات المعقدة، وفى بعض الأحيان يصعب حتى على المهندسين تجنب التتميط أو التعميم. فالتعميم يساعد فى أحيان كثيرة صانعى القرار فى تبسيط الحالات التى تواجههم حيث أن معظم الناس قد يفتقرون القدرة أو الرغبة فى التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها .

٢- تأثير أو مفعول الهالة :

وهى قرينة من عملية التتميط، وهى تعنى استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين لطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم الفرد. فالشخص الذى يؤدى أول مهمة له فى عملية الجديد على أحسن وجه قد ينظر إليه بأنه كفء فى جميع الجوانب الأخرى .

٣- الدفاع الإدراكى :

وهناك ظاهرة تسبب معوقات للإدراك وهى ظاهرة الدفاع الإدراكى، وهى ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التى لا يكثرث لها ، ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التى تدعم آراءه ويتجاهل المعلومات التى تتنافى

معها . فالطالب الكسول الذى يسعى لعلامة النجاح فى مادة ما ويطلب مساعدة الأستاذ فإنه يتذكر قول الأستاذ "إنى سأساعدك" ولكنه يتلصق ويتجاهل قول الأستاذ " إلا أنه عليك أن تقدم جهداً يقنعنى بقدرك".

٤- الإسقاط :

ويعتبر الإسقاط من العوائق المهمة فى عملية الإدراك. والإسقاط هو أن يرجع الفرد الجانب السئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين فالإدراك يصبح مشوهاً بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التى يمتلكها الفرد. فالشخص الذى يرى صديقه قد ارتقى إلى منصب أعلى لا يرجع ذلك إلى كفاءة صديقه بل إلى كراهية مديره وحسده له. وكثيراً ما نرى أن الآخرين أقل منا لأننا أسقطنا خصائصنا ومشاعرنا الشخصية عليهم . وقد توصلت الدراسات على أن الأشخاص الذين حققوا درجة عالية على مقاييس الشخصية فيما يتعلق بخصائص البخل والعدا والفضى وعدم الانضباط.. الخ هم أكثر ميولاً لوصف الآخرين بتلك الخصائص من الأشخاص الذين حققوا درجات منخفضة .

خامساً : أهمية عملية الإدراك فى الإدارة :

إن مهمة المديرين فهم سلوك الأفراد وتوجيهه نحو أهداف المنظمة ولا يقتصر على ذلك بل لابد من إحداث تغيير فى هذا السلوك بما يتفق مع التطور والتغير فى استراتيجيات المنظمة - على سبيل للمثال - إذا كان هدف المدير إحداث تغيير فى سلوك المرؤوسين ، وإذا كان سلوكهم يحده مذكراته لبيئاتهم ، فمن الضروري أن يسعى المدير إلى التعرف على مذكرات هؤلاء المرؤوسين ومعرفة العوامل المؤثرة على مذكراتهم حتى تؤخذ فى الحسبان عند إحداث التغيير فى سلوكهم .

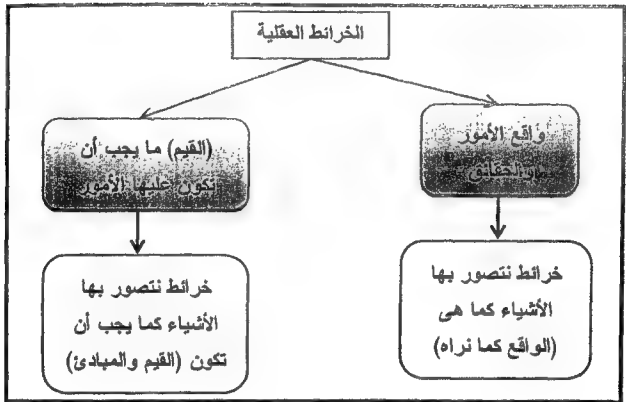
وكل إنسان يدرك العالم من حوله بطريقة الخاصة ، فيضع له خارطة في ذهنه ويرسم له حدوداً تختلف عن الحدود التي يرسمها غيره ، هي عالمه الذي يدركه ويعيش فيه ، وليس له عالم إلا هذه الخارطة.. قد تكون كبيرة أو صغيرة ، وقد تكون مضبوطة أو مظلمة .

الخريطة الذهنية :

في عقل كل منا خرائط كثيرة جداً يمكن تقسيمها إلى قسمين :

- في خرائط نتصور بها الأشياء كما هي ، (أى الواقع كما نراه) .
- خرائط نتصور بها الأشياء كما يجب أن تكون ، (أى القيم والمبادئ التي نعتقد بها).

ونحن نقوم بتفسير ما نراه في هذه الحياة تبعاً لتلك الخرائط الموجودة في عقولنا. والكثير منا يشك في وجود هذه الخرائط، ويفترض أن ما نراه هو الواقع فعلاً ، وليس هو (تصوره الشخصى) لهذا الواقع ، أو تفسيره له .



ونلخص مما سبق :

- نموذج الإدراكى يبلور افتراضاتك عن العالم من حولك ، ومن هذه الافتراضات ينمو سلوكك وتتشكل اتجاهاتك .
- وانطباعاتك عن الغير من نموذجك الإدراكى عنه ، وقد تتعدل الكثير من مواقف الحياة نتيجة تغير للنموذج الإدراكى ، والعكس .

ويمكن توضيح أهمية عملية الإدراك فى الإدارة على النحو التالى :

- ١- التعرف على أنماط السلوك المختلفة لدى الأفراد ، ويعتبر الإدراك من أهم العوامل التى تشكل السلوك الإنسانى وأن سلوك الفرد يمثل انعكاساً لإدراكه.
- ٢- التعرف على الحاجات والرغبات غير المشبعة والتركيز عليها من قبل الإدارة لإشباعها لما لها من تأثير لإدراك المثيرات المتعلقة بهذه الحاجات وبالتالي للتأثير على سلوك الأفراد .
- ٣- تحديد العوامل المؤثرة فى مدركات الأفراد .
- ٤- إحداث تغيير فى سلوك الأفراد عن طريق معرفة المجال الإدراكى لهم ومدى تأثيره بالخبرة السابقة وحاجات ورغبات الأفراد والبيئة الاجتماعية المحيطة .

دراسة حالة

تطبيقات معينة في الشركات :

يقوم الموظفون في الشركات عادة بتقييم بعضهم البعض، كما يقوم المديرين بتقييم أداء مرؤسيهم ، وعندما يلتحق موظف جديد بإدارة من إدارات الشركة فإن الموظفين الآخرين في هذه الإدارة يقومون على الفور بتقييمه ، ودعنا ننظر سريعاً إلى الأساليب المتبعة في هذا للتقييم .

مقابلة التعيين :

تفيد هذه المقابلات في اختيار أفضل المرشحين للتوظيف بالشركات ، ولكن لسف فإن الكثير من مسؤولي الشركات الذين يقومون بهذه المقابلات يكون حكمهم غير دقيق على المرشحين ، كما أن الحكم الذي يصدره أحد مسؤولي الشركة على المرشح للتوظيف أثناء اللقاء قد يختلف عن الحكم الذي يصدره مسؤول آخر للشركة معه في لجنة الاختيار .

وعادة ما يصل مسؤولي الشركة سريعاً في أثناء اللقاء مع المرشحين لشغل الوظائف إلى انطباعات تتجمد بعد ذلك، وإذا كون مسئول الشركة في بداية اللقاء نظرة سلبية عن المرشح فسوف يكون لها أثر أكبر منها في حالة تكوينها بعد فترة من اللقاء إن فكرة مسئول الشركة عن المرشح تتكون في الأربعة أو الخمسة دقائق الأولى من اللقاء ولا تتغير كثيراً بعد ذلك ، وعادة فعدم وجود سمات سيئة للمرشح يكون له أثر أكبر من وجود سمات طيبة له.

وكما ذكرنا فإن رؤية مسئولى الشركة للمشاركين فى لقاء المرشح للوظيفة تختلف وما يعتبره أحدهم حسناً قد يعتبره الآخر سيئاً ، وهناك عوامل عديدة تؤثر فى هذه الرؤية يجب اعتبارها .

التوقعات الواقعية :

هناك أمر يتعلق باختيار المرشحين للوظائف وهو للتوقعات غير الواقعية، وكل متقدم للوظائف تتكون لديه أثناء مرحلة للمرشحين توقعات عن الشركة وعن الوظيفة الشاغرة، ويجوز أن تتضخم هذه التوقعات وتصبح غير واقعية كنتيجة لتلقى معلومات غير واقعية، ومثل هذه التوقعات غير الواقعية قد تؤدي لاحقاً إلى استقالة الموظف بعد تعيينه، إن معدل الاستقالة من الشركات التى تعطى لطباعات غير واقعية عن الوظيفة الشاغرة يزيد بنسبة ٢٨,٨% عنه فى حالة للشركات التى تقدم معلومات واقعية عنها ، والمعلومات الواقعية تعنى معلومات إيجابية وسلبية عن الوظيفة والشركة.

تقييم الأداء :

إن تقييم المدير لأداء الموظف يتأثر كثيراً بعملية الإدراك أى برويته له ويتوقف بالطبع مستقبل الموظف بالشركة ومرتبته وعلاواته على هذا التقييم، وبالرغم من أن هذا التقييم له جانب كبير موضوعى أو بعض الوظائف يمكن تقييمها موضوعياً (مثلاً فى حالة مندوب المبيعات بدلالة حجم المبيعات المتحققة) ، إلا أن بعض الوظائف لا يمكن تقييم شاغليها موضوعياً ، ويجب تكوين حكم على أدائهم من خلال انطباعات تتكون لدى المديرين عن السمات "اللطيفة" أو " السيئة " لهم وهذا التعريف هو غالباً نسبى للمديرين .

جهد الموظف :

لا يتوقف مستقبل الموظف بالشركة على الأداء وحده ، بل على جهوده أيضاً ،
متلماً الحال بالنسبة لتقييم الأستاذ لطلابه فهو يقوم بتقييمهم على أساس الجهود والنتيجة
معاً ، ولكن التقييم على أساس الجهود هو تقييم غير موضوعي يتأثر بتحيزات إدراكية ،
ولكن مع ذلك فإن تقييم جهود الموظف هي من بين الأمور الأساسية التي تؤثر على
مستقبله بالشركة ، وكما يقولون :

" الكثير من الموظفين يتم طردهم من وظائفهم بسبب قلة النظام أو ضعف
جهودهم لامن أجل ضعف مهاراتهم " .

إخلاص الموظف :

وهناك عامل آخر يدخل في تقييم المديرين لموظفيهم وهو مدى إخلاصهم
للشركة ، وخاصة في المناصب الكبيرة في الشركة ، وإذا انتشرت شائعة عن أحد
الموظفين بالشركة أنه يبحث عن وظيفة بشركة أخرى فهذا يعني أن هذا الموظف غير
مخلص وأن فرص الترقى بالشركة قد انتهت بالنسبة له ، وبالتالي فإن إخلاص والتزام
الموظفين شيئاً ضرورياً ، ولكن تقييم مدى إخلاص أو ولاء للموظفين هو أمر نسبي .

في ضوء دراسة الحالة السابقة برجاء الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ضع تعريفاً دقيقاً لعملية الإدراك .
- ٢- قارن بين الإحساس والإدراك .
- ٣- ناقش العوامل المؤثرة على الإدراك .
- ٤- ناقش معوقات الإدراك .
- ٥- ناقش أهمية دراسة الإدراك في فهم سلوك الأفراد وتوجيهه .

الفصل الثالث

الاتجاهات

الفصل الثالث

الاتجاهات

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :

- مفهوم الاتجاهات والفرق بين الاتجاهات والمعتقدات، الفرق بين الاتجاهات والقيم، الفرق بين الاتجاهات والآراء .
- المكونات الأساسية للاتجاهات .
- العوامل التي تسهم في تكوين الاتجاهات .
- تعيير الاتجاهات .

المخرجات :

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:

- ألم بمفهوم الاتجاهات.
- الفرق بين الاتجاهات وبعض المصطلحات الأخرى.
- تعرف على المكونات الأساسية للاتجاهات ، وكذلك العوامل التي تسهم في تكوين الاتجاهات على إعتبار أنها أحد المجالات الأساسية لفهم السلوك الإنساني ، وكذلك كيف يمكن تغيير الاتجاهات .

المحتويات

- أولاً : مفهوم الاتجاهات .
- ثانياً : المكونات الأساسية للاتجاهات .
- ثالثاً : تكوين الاتجاهات .
- رابعاً : تغيير الاتجاهات .

الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من أهم مجالات فهم السلوك الإنساني فهي تساعد في تنظيم سلوك الفرد وتحقيق الاستقرار النفسي في تصرفاته والاتجاهات هي استجابة يكونها الفرد نحو شيء ما إما إيجابية أو سلبية أو حيادية .

وتمثل الاتجاهات أحد المفاهيم للتعرف على حقيقة ما يدور داخل الإنسان ، فهي وسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به ، كما أن لها دوراً أساسياً في توجيه سلوك الفرد وبذلك فهي تعتبر أحد الموضوعات الرئيسية في علم النفس الاجتماعي .

أولاً : مفهوم الاتجاهات

تعددت التعريفات الواردة بخصوص الاتجاهات ، حيث اختلف علماء علم النفس حول مفهوم أو تعريف محدد للاتجاه ويرجع ذلك إلى أن الاتجاهات شيء غير ملموس ولا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة ولكن يمكن استنتاجها ، ومن هنا يأتي الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة .

ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفاً شاملاً في أنها :

" استعداد فطرى ذهنى ونفسى وعصبى للفرد - تنظمه خبراتها الشخصية -
لأن يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو
الأفراد .

(ذكى محمود هاشم ، الطبعة الثانية)

ويستخدم كثير من الناس اصطلاح "الاتجاه" تبادلياً مع اصطلاح "الآراء" إلا
أن هناك فروقاً بسيطة بينهما . فالرأى هو التعبير اللفظى للاتجاه وأكثر قابلية للتغيير .
والرأى يغلب عليه العقل والتفكير بينما الاتجاه يغلب عليه الانفعال .

كما أن هناك فرق بين الاتجاهات والمعتقدات ، فالمعتقدات تعبر عن
الإيمان بمجموعة من الآراء أو الأحداث دون اشتراط أن يكون الفرد الذى آمن بها قد
اتصل بها اتصالاً مباشراً . فإذا أرسلت أنت زميلك لشراء كتاب "العلوم السلوكية" لك
نظراً لانشغالك ، ثم أتى هذا الزميل ليخبرك أن مكان بيع الكتاب مغلق وكنت أنت واتقاً
من كلامه ، فإنك فى هذه الحالة (تعتقد) أنه صادق فى مقولته رغم عدم رؤيتك لمكان
بيع الكتب إن كان مغلقاً حقاً أو مفتوحاً .

(حسين موسى راعب ، أحمد عبد الله ، السنة غير محددة)

ونفس الفكرة - فكرة الاعتقاد - تتكرر عندما تؤمن كبشر بديانة سماوية برغم
كوننا لم نعاصر نزول هذه الديانة السماوية ولم نر رسولها بل تبعنا عنها آلاف
السنين .

كما أن هناك فروق بين الاتجاهات والقيم ، فالقيم هى مجموعة المعايير
التي تؤمن بها الجماعة التي ينتمى إليها الفرد ويجد نفسه ملزماً بإتباعها ، فالقيم داخلية
للإنسان وتنمو وتتطور من خلال العائلة والأصدقاء والمدرسة والتعليم الدينية ومكان
العمل . فالقيم هى الرشد والدليل للسلوك ، والتي يتم فى ضوءها تفضيل تصرف على

آخر وهى بمثابة المعيار الذى يحتكم إليه الفرد فى تقييم سلوكه وسلوك الآخرين ..
وتختلف القيم عن الاتجاهات بأنها أكثر رسوخاً وثباتاً وأقل احتمالاً للتغيير . فالمجتمع
العربى مثلاً يعرف بخصائص الكرم والحفاظ على الجار ومناصرة المظلوم ومساعدة
اليتيم والمسكين وابن السبيل والتي جميعها قيم مستمدة من التعاليم الدينية .

والواقع أننا إذا أردنا إعطاء أمثلة لاتجاهات الفرد منجد أنواعا كثيرة من
الاتجاهات تختلف حسب الموضوع أو الشيء الموجه الاتجاه نحوه ، ومن أمثلة ذلك :

- اتجاه الطالب نحو كلية التجارة .
- اتجاه الطالب نحو مادة العلوم السلوكية .
- اتجاه للفرد نحو الجماعة السياسية التى ينتمى إليها .
- اتجاه المرؤسين نحو القادة الإداريين .
- اتجاه للفرد نحو نادى رياضى معين .
- اتجاه المستهلكين نحو خدمة أو سلعة معينة ... الخ .

يتضح لنا مما سبق الجوانب الأساسية للاتجاهات :

- ١- أن الاتجاه يتشكل نتيجة لظروف وأفكار وآراء وخبرات معينة تتعلق بالفرد .
- ٢- أن الاتجاه قد يكون موجهاً نحو فرد أو جماعة أو شئ مادى أو معنوى .
- ٣- أن الاتجاه يتراوح بين الإيجابية والسلبية ويختلف فى درجته .
- ٤- أن الاتجاه متعلم مكتسب ويتكون نتيجة لمجموعة من العوامل (ثقافة المجتمع -
المثل الأعلى - التعليم - الخبرة) وما دلم الاتجاه مكتسباً ومتعلماً فإن من الممكن
تعديله وتغييره .

ثانياً : المكونات الأساسية للاتجاهات

للاتجاهات ثلاثة جوانب أساسية هما :

- | | |
|---------------------|-------------------|
| Cognitive component | ١- الجانب المعرفي |
| Affective component | ٢- الجانب العاطفي |
| Conative component | ٣- الجانب السلوكي |
| Cognitive component | ١- الجانب المعرفي |

وهو ما يتعلق بالمعتقدات التي يتبناها الفرد تجاه الشيء أو الحدث . وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار والمعرفة ، والملاحظات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها .

٢- الجانب العاطفي Affective component

تعنى مشاعر الفرد تجاه الشيء ، وتكون هذه المشاعر من خلال خبراته وتجاربه وثقافته واحتكاكه بالبيئة المحيطة فقد يتكون لدى الفرد مشاعر إيجابية لتدعيم الموضوع وتأييده وبالتالي تكون اتجاهاته إيجابية وقد يتكون لدى الفرد مشاعر سلبية فتتكون لديه اتجاهات سلبية .

٣- الجانب السلوكي Conative component

الذي يظهره الفرد تجاه الشيء . ويعتقد بعض علماء النفس أن اتجاهات معينة تقود بالضرورة إلى سلوك محدد يمكن التنبؤ به . فإذا كان موقفك إيجابياً تجاه مادة العلوم السلوكية مثلاً فإنك تسلك سلوكاً إيجابياً تجاه محاضر المادة بالحضور الدائم والمراجعة المستمرة والاهتمام بكل التطبيقات ... الخ . إلى أنه سابق لأوانه لأن نحكم

بأن الموقف أو الاتجاه يسبب السلوك حيث أن هذا الافتراض لم يثبت قطعاً ، بل أن هناك مؤشرات تدل على أن السلوك قد يكون سبباً للموقف أو الاتجاه .

ولذلك فإن الاتجاهات أو المواقف عادة ما يتم التعامل معها على أنها وحدة أو صنفقة مكونة من المشاعر والأفكار والأفعال مترابطة مع بعضها البعض . مثلاً إن محبتك لشيء ما واعتقادك بأنه مفيد وقيامك بالترويج له أمور مترابطة وتتمشى مع بعضها البعض كما وأن عدم محبتك للشيء واعتقادك بأنه ضار وغير مفيد ثم قيامك بالعمل ضده هي أيضاً أمور مترابطة وتتمشى مع بعضها . إلا في كثير من الأحيان عند مقارنة مشاعر الأفراد واعتقاداتهم ومقاصدهم المعلنة من ناحية بأفعالهم من ناحية أخرى نجد تبايناً مذهلاً ، مما يدل على أن الاتجاهات والأفعال قد تكون متضاربة أحياناً كثيرة .

ولابد لنا من بيان العلاقة المهمة بين الاتجاه والأداء في العمل فهناك أمرين

هامين :

- ١- أن الأداء نتيجة عدد من العوامل كالقدرة ، والمعرفة ، ومتغيرات الحالة ، والعادات الاجتماعية ومحدداتها ، والثواب والعقاب إضافة إلى الاتجاهات ومن الصعب جداً قياس الدور الذي يلعبه أى من العوامل السابقة بدقة في حالة معينة من حالات العمل . ولذلك يجب اعتبار الاتجاهات عاملاً واحداً فقط من بين مجموعة العوامل التي تكون للنسيج الاجتماعي الذي يتم فيه ذلك السلوك .
- ٢- أن محاولة الربط بين اتجاهات الفرد وأدائه لعمله يجب بالضرورة أن يربط بين اتجاه محدد وسلوك محدد ، فالاتجاهات العامة لا تكفي من أجل التنبؤ بالسلوك في حالة محددة . (كامل محمد المغربي ، ١٩٩٣)

ثالثاً : تكوين الاتجاهات

يتكون اتجاهات الفرد فى مجموعة من العوامل منها :

- ١- المجتمع والثقافة التى تسوده .
- ٢- المثل الأعلى وظروف البيئة الحالية للفرد .
- ٣- التعليم .
- ٤- المعلومات والخبرات المتراكمة لدى الفرد والتجارب التى مر بها فى حياته خلال مواقف معينة .
- ٥- أثناء إشباع الفرد لحاجاته المختلفة .
- ٦- تفاعل الفرد مع الجماعات التى ينتمى إليها .

١- ثقافة المجتمع :

المجتمع والثقافة التى تسوده تؤثر تأثيراً كبيراً على اتجاهات الفرد . فالمجتمعات العربية الاشتراكية تختلف عن المجتمعات الرأسمالية ، كما تختلف المجتمعات العربية عن المجتمعات الغربية أو الأمريكية ، حيث نتوقع أن يتبنى بعض الأفراد اتجاهات تضاد أو تعارض الاتجاهات السائدة فى المجتمع ، ولكن نجد فى الغالب أن يتبنى الأفراد نفس الاتجاهات السائدة فى المجتمع التى ينتمون إليها ، نظراً لما للمجتمع من وسائل توقييع الضغط على أفرادها حتى يخضعوا لمعاييرها وقيمتها ويتبنوا نفس الاتجاهات السائدة فيها .

٢- المثل الأعلى وظروف البيئة الحالية للفرد :

غالباً ما يتخذ الفرد لنفسه مثلاً أعلى يحاكيه فى تصرفاته وأقواله ، ويكون هذا المثل الأعلى إما للوالدين أو أحد الأقارب أو المعلم أو أستاذ الجامعة ، أو رياضى ، أو فنان الخ .

فالطفل يتأثر بشخصية والديه ويكون اتجاهاته من خلال قيم واتجاهات الوالدين كما أن المعلم من الشخصيات الهامة التي عادة ما تؤثر على الأطفال في فترة الدراسة الأولى وخاصة إذا كانت هذه الشخصية محببة إلى نفوسهم ، حيث يتأثرون بالكثير من القيم والاتجاهات وأساليب السلوك .

وقد يكون الطفل كارهاً لأبيه أو لمدرسه القاسى ، ولا يحب تصرفاته . فى هذه الحالة يتبنى الطفل اتجاهات مضادة لاتجاهات الأب أم المعلم .

كما تلعب الظروف البيئية الحالية للفرد دوراً فى تكوين اتجاهات الفرد، ويقصد بالبيئة الحالية لفرد هى مقدار المعلومات والبيانات التى يعتمد عليها فى تكوين اتجاهاته نحو أشياء معينة أو مواقف معينة من بيئته المحيطة به سواء الأسرة ، الأصدقاء ، الزملاء فى بيئة المدرسة ، بيئة الجامعة ، بيئة العمل أو من بيئة الجماعات التى ينتمى إليها مثل جماعة دينية معينة أو سياسية أو ثقافية ... الخ .

٣- التعليم :

المواد الدراسية التى يدرسها الفرد خلال مراحل دراسته المختلفة تهدف إلى تكوين اتجاهات معينة لدى الفرد ، فمثلاً دراسة العلوم تهدف إلى تكوين اتجاهات علمية لدى الأفراد تمكنهم من التفكير السليم المنطقى غير المتحيز فى كل ما يقابلهم من حياتهم من قضايا ومشكلات ، ودراسة الرياضيات تهدف إلى تدريب الفرد على التفكير الدقيق والمنظم ، ودراسة المواد الإدارية والمحاسبة (العلوم التجارية) تهدف إلى تزويد الطلاب ببعض الاتجاهات الموجبة كالدقة والنظام والأمانة .

كما أن كثير من البرامج التدريبية تهدف إلى تكوين اتجاهات موجهة أو تعديل اتجاهات قائمة غير مرغوب فيها .

ولم تحقق المادة الدراسية أو التدريبية أهدافها إن لم تترك أثرها على طلابها أو متدربيها في شكل تغيير لاتجاهاتهم أو إكسابهم اتجاهات جديدة .

٤- المعلومات والخبرات المتراكمة لدى الفرد :

الخبرة هي مجموعة المعلومات التي يتحصل عليها الفرد من واقع ممارسته للحياة اليومية أو الوظيفية . وتختلف اتجاهات الأفراد باختلاف نوع الخبرات والتجارب التي مر بها الفرد في حياته .

والمعلومات والخبرات تعمل على تكوين اتجاهات جديدة أو تغيير اتجاهات قائمة ، فقد يكون لدى الفرد اتجاه سالب أو موجب بالنسبة لفرد آخر أو شيء معين ، ولكن بحصول الفرد على مزيد من المعلومات والحقائق عن هذا الفرد أو هذا الشيء فإن ذلك قد يؤدي إلى تغيير أو تعديل اتجاهاته .

كما أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانباً كبيراً من الاتجاهات غير السليمة التي يؤمنون بها الأمر الذي ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم .

٥- أثناء إشباع الفرد لحاجاته المختلفة :

إن الفرد تعترضه درجات متفاوتة من السهولة أو الصعوبة في محاولاته لإشباع حاجاته ، فبعض الحاجات يتم إشباعها بسهولة ، والبعض الآخر قد لا يستطيع الفرد إشباعها لوجود مشاكل تحول دون ذلك فيتكون لدى الفرد اتجاهات إيجابية في صالح الأشياء التي تساعد على إشباع حاجاته وبالعكس فإنه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه .

٦- تفاعل الفرد مع الجماعة التي ينتمى إليها :

إن اتجاهات الفرد نكعك معقعات وقيم وتقاليء الجماعات التي ينتمى إليها ؛ فءرءة تأثيرها على الفرد كعضو فى هءه الجماعة لا شك تساعد فى تحءيء وتكوين اتجاهاته وأن يملك سلوكا معيئاً بطرقة معيئة متأثراً باتجاهات ومعقعات هءه الجماعة ، كما أن ءرءة التأثير نسببة أى تختلف من فرد إلى آءر وهءا يتوقف على ءوره داخل الجماعة .

كما أن رءبة الفرد فى الإئئماء إلى جماعة والاحتفاظ بعضوبته فيها نجعله يقبل على إئباع تعليمها والعرف السائد بها وإئخاذ أفكارها وقيمها أساساً لاتجاهاته .

رابعاً : تغيير الاتجاهات :

إن اتجاهات الأفراد فى حركة مستمرة وتتغير بتغير الظروف ، كما أن اتجاهات الفرد التي تتغير نحو موقف أو موضوع معين من فترة لأخرى ، فقد تكون إيجابية وبعد فترة من الزمن تتحول الاتجاهات إلى سلبية .

ويكون التغيير فى الاتجاهات نئجة حصول الفرد على معلومات ءءيئة تؤءى إلى تغيير فى اتجاهات الفرد ، أو ظهور حاجات ءءيئة قد تؤءى إلى تغيير أو تعءيل فى اتجاهات الفرد من الإيجابية أو السلبية أو للعكس . كما أن المستوى الثقافى والءراسى أو التعلبمى للفرد له تأثير كئير فى تغيير اتجاهاته نحو المواقف أو موضوعات معينة ، كما يمكن تغيير الاتجاهات أيضاً عند تعرض الفرد لضغوط آارءة تجبره على تغيير اتجاهاته نحو موضوع معين أو موقف معين .

صور تغيير الاتجاهات :

تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسيين (د. على سلمى، ١٩٨٠):

الأول : تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس . أى أن التغيير هنا يكون فى درجة إيجابية أو سلبية الاتجاه أى فى محتوى الاتجاه أو اتجاه الاتجاه .

مثال ذلك أن تحاول الإدارة فى أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات إضافية بنفس فئات الأجر العادية إلى قبول هذه السياسة .

الثانية: تغيير فى حدة الاتجاه بمعنى تأكيد إيجابيته أو سلبيته تجاه موضوع معين . فالفرد قد يكون لديه اتجاهها معادياً للاستعمار ولكنه إذا عرف المزيد من آثار الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعوب فإنه يزداد فى تصميمه على كراهيته وبالتالي يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى وينفس المنطق قد يحدث للتغيير فى اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لموضوع معين .

العوامل المؤثرة على تغيير الاتجاهات :

هناك عدة عوامل مختلفة تؤثر كلها أو بعضها فى تغيير الاتجاهات للفرد

(حسين موسى راغب ، أحمد محمد عبد الله ، السنة غير محددة) :

١- قوة الاتجاه ، فكما زادت حدة الاتجاه سلبياً أو إيجابياً كلما قل احتمال تغييره والعكس صحيح .

٢- مدى بساطة أو تغيير الاتجاه ، فكما اتسم الاتجاه الأصلى بالبساطة والمعلومات السطحية ، كلما كان من السهل تغييره ، بينما إذا كان الاتجاه مكوناً من عدة

عوامل مستقرة كالظروف الاجتماعية والصفات الوراثية والظروف المالية المستقرة مثلاً ، فإن هذا الاتجاه يصعب تغييره .

٣- مدى نجاح الاتجاه الحالي فى تحقيق وظائف (المعرفة - المنفعة - تحقيق الذات - الدفاع عن الذات) .

٤- مدى توفيق الاتجاه الجديد مع باقى الاتجاهات الأخرى لدى الفرد فكما زاد التوافق بين الاتجاهات التى تشكل شخصية الفرد كلما صعب تغيير إحدى الاتجاهات التى تكون منظومة متسقة .

٥- شخصية الفرد حيث لكل فرد قدرة على تقبل تغيير الاتجاه تختلف من فرد لآخر .
٦- مستوى نكاء الفرد وقدرته على فهم متى يجب عليه تغيير اتجاهه لتغير الظروف المحيطة به .

٧- مدى تأثير الفرد بوجهات نظر الآخرين ، وذلك أن الفرد المرتبط فى تلبية احتياجاته وإشباعاته المختلفة بالآخرين يكون أكثر استعداداً فى الغالب لتغيير اتجاهه حسب الوجهة التى يؤثرون عليه للاتجاه نحوها . ويضاعف تأثير الفرد بوجهات نظر الآخرين كون هؤلاء يمثلون مكانة خاصة لدى الفرد ، كأحد الوالدين أو رئيسه فى العمل .

٨- مدى حساسية الفرد لموضوع الاتجاه إن الأفراد غالباً ما يعرضون الكثير من المعلومات عن الموضوعات ذات الحساسية أو الأهمية بالنسبة لهم ومن ثم يكونون أقل عرضة لتغيير الاتجاه نحو تلك الموضوعات .

تطبيقات

١- تمثل الاتجاهات أحد عناصر النظام السلوكى ، بمعنى أنها تسهم فى تشكيل السلوك الإنسانى . ولكن البعض يرى أنه من الممكن تغيير السلوك الإنسانى دون الحاجة إلى ضرورة تغيير اتجاهات الفرد أولاً؟ ما رأيك؟ وضع الأمثلة .

٢- للاتجاهات ثلاث جوانب أساسية :

- جانب معرفى .
- جانب عاطفى .
- جانب سلوكى .

* ناقش هذه المواقف فى ضوء هذه العناصر :

- المواطن الذى يؤيد الديمقراطية وينتقد تصرفات الحكومة ، ثم لا يذهب للإدلاء بصوته فى الانتخابات للمجالس التشريعية .

- المواطن الذى يعترف بأخطار التلخين واقتناعه بضرورة الإقلاع عنه ، ومع ذلك هو مستمر فى التلخين .

٣- حدد العوامل التى تساهم فى تكوين اتجاهات الفرد .

٤- ماهى تصور تغيير الاتجاهات - إنذكر أمثلة .

الفصل الرابع

التعلم والتذكر والتفكير

الفصل الرابع

التعلم والتذكر والتفكير

الأهداف الإجرائية :

- يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية:
- ما هو مفهوم التعلم و شروطه ونظرياته.
- ما هو مفهوم للتذكر و مراحله و العوامل المؤثرة فيه.
- مفهوم النسيان و مسبباته ؟ و العوامل المساعدة على التذكر .
- ما هو مفهوم التفكير و أنواعه .
- مفهوم الذكاء و كيفية قياسه و أهم القدرات والاستعدادات الخاصة.

المخرجات :

- بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم:
- ☞ ببعض العمليات العقلية وهي للتعلم والتذكر والتفكير
- ☞ اكتسب المعرفة المتعلقة بمسببات النسيان وكيفية استغلال ذاكرته وتوظيفها
- التوظيف الأمثل
- ☞ التعرف على خطوات التفكير العلمي.

المحتويات

مقدمة

أولاً : التطم

ثانياً : التفكير

ثالثاً : التفكير

التعلم والتذكر والتفكير

• مقدمة:

يتضمن النشاط العقلي عدة عمليات هي الإدراك والتصور والتخيل والتعلم والتذكر والتفكير، ومع أن كل من هذه العمليات يتميز بخصائص معينة تفرق بين بعضها البعض إلا أنها في نفس الوقت تتشابه وتتداخل في خبرات الفرد وفي استجاباته العقلية. كما أنها جميعاً تكاد تخضع لنفس المبادئ والقوانين، وتتمو مع نمو الفرد في المراحل المختلفة لنموه.

ونتناول هذه الوحدة ثلاث من هذه العمليات العقلية حيث نعرضها بالترتيب

الآتي:

أولاً : التعلم.

ثانياً : التذكر والنسيان.

ثالثاً : التفكير.

أولاً : التعلم :

مفهوم التعلم :

يستخدم التعلم فى علم النفس بمعنى أوسع بكثير من معناه فى اللغة الدارجة. فهو لا يقتصر على التعلم المدرسى المقصود أو التعلم الذى يحتاج إلى دراسة ومجهود وتدريب متصل أو على تحصيل المعلومات وحدها دون غيرها من ضروب المكتسبات بل يتضمن التعلم أيضاً كل ما يكتسبه الفرد من معان وأفكار واتجاهات وعواطف وميول وقدرات وعادات ومهارات حركية وغير حركية، سواء تم هذا الاكتساب بطريقة متعمدة مقصودة أو بطريقة عارضة غير مقصودة⁽¹⁾.

والتعلم كما يعرفه مصطفى زيور فى معجم للعلوم الاجتماعية هو اصطلاح فى علم النفس يشير إلى ما يطرأ على سلوك الكائن الحى من تغيير وتعديل يرجع إلى الخبرة والممارسة، أو إلى العلاقة المتبادلة بينه وبين العالم الخارجى بصفة أساسية أكثر مما يرجع إلى النضج والتعب وغير ذلك. ويتصف هذا التعديل أو التغير الناتج عن التعلم بقدر من الثبات والاستقرار، ويزيد من كفاءة الكائن على التعامل مع العالم الخارجى. ويتجلى ذلك فى تزايد القدرة على تحقيق حاجاته ومطالبه، وعلى التعرف على عالمه، والتوافق معه والامتثال لمقتضياته، وذلك بفضل ما اكتسب من أنماط إدراكية ولغوية وحركية وانفعالية لها جدواها⁽²⁾.

ولما كان التعلم نشاط أو سلوك يقوم به الإنسان (أو الكائن الحى عموماً) فإنه ينطبق عليه ما ينطبق على أى نشاط أو سلوك من شروط أساسية لابد من توافرها وشرطاً للتعلم هما :

(1) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس للحديث، (الطبعة الأولى؛ القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٩)، ص ١٥٠.

(2) المرجع السابق، نفس الصفحة.

١- الدافع :

كل نشاط أو سلوك يقوم به الإنسان لابد أن يكون وراءه دافع يدفعه إلى ممارسة هذا النشاط تحقيقاً لهدف معين يسعى إليه فنحن لا نتعب أنفسنا في بذل جهد في التعلم، إلا إذا كان هناك دافع يدفعنا إلى هذا أو هدف نستهدف تحقيقه من وراء هذا التعلم. فالتعلم يقوم به الفرد أساساً لتحقيق مكاسب معينة أو الاستمتاع بإشباع دوافع خاصة حتى وإن كانت خافية علينا.

٢- القدرة :

لا يكفى الدافع وحده كشرط لإتمام السلوك أو النشاط أياً كان نوعه بما فيه التعلم، إذا لابد أن تتوفر القدرة التي تمكن الفرد من إنجاز السلوك أو القيام بالنشاط. فلو أردنا تعليم طفل في سن الثانية قيادة السيارات، فلن نفلح مهما أوتينا من ظروف مواتية لإنجاز هذا التعلم، ذلك لأن إمكانية هذا الطفل أو مستوى نضجه أو مستوى قدراته لم تصل بعد إلى القدر الكافى الذى يجعله يستفيد من محاولتنا تعليمه قيادة السيارة فإنه لن يستطيع تعلمها. فالدافع وحده، وإن كان شرطاً ضرورياً للتعلم إلا إنه غير كاف، ولابد أن يضاف إليه شرط آخر لا يقل أهمية هو القدرة على التعلم ولكل نوع من التعلم ما يلزمه من قدرة أو قدرات خاصة.

نظريات التعلم :

نظراً لأهمية التعلم في حياة الإنسان عموماً، وفي فهم وتفسير وتوجيه سلوكه خصوصاً، فقد حاول العلماء دراسته والخروج بنظريات توضح وتشرح لنا كيف يتعلم الإنسان ونتناول فيما يلى أهم وأشهر هذه النظريات والتي تعتبر بشكل أو آخر أصولاً أساسية استمدت منها معظم النظريات الأخرى.

١ - نظرية التعلم الشرطى :

يرتبط التعلم الشرطى باسم بافلوف Pavlov، إذ أنه أول من لفت الانتظار إلى أهمية الفعل المنعكس فى التعلم، فقد لاحظ أثناء دراسته للأفعال المنعكسة المتصلة بعملية الهضم إن إفراز العصارة المعدية فى الكلاب لا يتأثر بوضع الطعام فى فم الكلب فحسب. بل يتأثر أيضاً بمجرد رؤية الطعام، وقد دفعه ذلك لإجراء كثير من التجارب توصل منها إلى أن تكرار تقديم مثير كصوت الجرس مثلاً لكل جائع قبل تقديم الطعام له مباشرة يحدث ارتباطاً بين هذا المثير وبين الطعام، وبذلك يسيل لعاب الكلب عند سماعه للجرس وقبل تقديم أى طعام له، واعتبر بافلوف صوت الجرس فى هذه الحالة مثيراً شرطياً اكتسب خاصية المثير الطبيعى وهو الطعام فى إسالة لعاب الكلب، وذلك لتكرار ارتباطه به فترة زمنية كافية.

أما تسمية هذا النوع من التعلم بالتعلم الشرطى فيرجع إلى أن هذا النوع من التعلم لا يحدث إلا بشروط معينة، ففى الحالة السابقة نجد شرط قرع الجرس قبل تقديم الطعام عدداً كبيراً من المرات كما نجد شرطاً آخر هو أن يكون الكلب جائعاً فى كل مرة، وشرطاً ثالثاً أن تكون المدة المنقضية بين قرع الجرس وتقديم الطعام مدة وجيزة جداً فى كل مرة.

وقد رأى بافلوف وتلاميذه أن نظريتهم فى التعلم الشرطى تفسر لنا كل سلوك يقوم به الإنسان، حيث يرون أن كل سلوك إنسانى ليس أكثر من ترابط آلى بين مثير واستجابة قد تعلمه الكائن الحى حيواناً كان أو إنساناً ولقد تعلم الكائن الحى ذلك عن طريق التكرار الذى ربط بين المنبه المعين والاستجابة المعينة ربطاً آلياً، فأصبح مجرد ظهور المنبه يتبعه الرد عليه بالاستجابة المتعلمة له.

٢- نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ :

ترتبط هذه النظرية بعالم النفس الأمريكى ثورنديك، وتقوم فكرة النظرية الأساسية على إن الإنسان والحيوان يكتسبان مهارتهما ويتعلمانهما عن طريق المحاولة والخطأ، حيث تثبت المحاولات الناجحة أو المقربة إلى النجاح أو الموصلة إليه، وتتلاشى المحاولات للخاطئة أو التى تؤدى إلى الفشل. ومع تكرار التجربة تتطبع فى الجهاز العصبى جوانب السلوك الناجحة وتختفى الفاشلة، ويتم ذلك بشكل تدريجى حتى يتم التعلم.

ومن تجارب ثورنديك الشهيرة حبس قط جائع فى قفص وضع خارجه بعض الطعام، وقد صمم القفص بحيث يمكن فتح بابه إذا ما أتى القط بحركات معينة بمخالبه وعلى أساس أن تكون هذه الحركات فى حدود الإمكانيات التكوينية والعضلية للقط. وبالطبع لم يكن لدى القط سابق معرفة بطريقة فتح باب القفص وبذلك اعتمدت عملية الفتح هذه على المحاولات لفتح القفص لى يصل إلى الطعام، وكرر ثورنديك هذه التجربة عدة مرات، ولاحظ أن القط لم يدرك طريقة الخروج ولكنه تعلمها عن طريق تثبيت المحاولات الناجحة واستبعاد المحاولات الخاطئة ولو أن ذلك لم يتبع خطأ معين بمعنى أن المحاولات الخاطئة للقط تناقصت بتكرار التجربة حتى وصل فى النهاية إلى إمكان فتح القفص بمجرد وضعه فيه.

ويلاحظ أن تعلم الإنسان لمهاراته التى لا يتدخل الذكاء فى توجيهها يتم أساساً وفق نظرية للمحاولة والخطأ مثل تعلم السباحة، وتعلم ركوب الدراجة، وتعلم قيادة السيارة إذ لا يمكن الاعتماد هنا على نكاه الفرد فقط مهما كان، بل لابد من أن يجرب حركات عشوائية طويلاً قبل أن يجيد التعلم، ويعنى التعلم فى نهاية الأمر تدعيم الحركات الصائبة وبقائها وتلاشى الحركات الخاطئة، ويتم هذا التعلم دون فهم من جانب القائم بالتعلم، وإنما يكون أقرب ما يكون إلى الآلية العمياء.

٢- نظرية التعلم بالاستبصار :

من ملاحظة تعلم بعض الحيوانات العليا أو الإنسان نجد أن التعلم لا يحدث دائماً على أساس الارتباط الشرطي أو المحاولة والخطأ، فكثير من محاولات التعلم تدل على الاستبصار وعلى استغلال المعاني والمفاهيم أكثر من مجرد محاولات عشوائية وتوضح لنا تجربة كوهلر Kohler للدور الذي يلعبه الاستبصار في عملية التعلم. ففي تجاربه على القروء، وضع قرد في قفص كبير يتكلى من سقته بعض الموز، وبالقنص صندوقان أحدهما أصغر من الآخر. ولكي يحصل للقرء على الموز، جذب الصندوق الأكبر ووضعه أسفل الموز المدلى ثم صعد عليه ولكنه لم يستطع الوصول إلى الموز لارتفاعه، فذهب إلى الصندوق الصغير وجذبه خلفه وأخذ يسير هنا وهناك في حالة ضيق لعدم قدرته على الوصول إلى الموز. ولم يدرك في أول الأمر العلاقة بين الصندوقين وبين ارتفاع الموز، ولكنه توقف فجأة عن حركاته العصبية وجذب الصندوق الصغير ووضعه فوق الآخر. ومع ذلك لاحظ أن الموز ما زال على مسافة بعيدة من الصندوقين لا يمكنه الوصول إليه وأخذ القرد ينظر حوله وقد ظل جاثماً لفترة طويلة، وأخيراً وجد صندوقاً ثالثاً صغير الحجم كان قد وضع في أحد أركان القفص لم يعره انتباهاً في أول الأمر، فجذبه ووضعه فوق الثاني.

وبلاحظ في محاولات القرد أنه أدرك العلاقة بين الصناديق وارتفاع الموز، وقد كرر كوهلر تجربته عدة مرات مستخدماً الصناديق والعصى وغيرها، ولاحظ من كل تجاربه أن القرد قد يقوم ببعض المحاولات العشوائية، إلا أنه فجأة يدرك العلاقات القائمة بين عناصر المجال ومن ثم يبدأ سلوكه لتحقيق الهدف دون تردد. وأن المحاولات الأولى العشوائية كانت تساعد في اكتشاف خواص العناصر الموجودة في مجاله.

وبالمقارنة بين هذا النوع من التعلم والتعلم بالمحاولة والخطأ، نجد أن القط في تجارب ثورنديك ربط الاستجابة الناجحة والمثير ولكنه لم يدرك العلاقة بينهما، أما

القرء فى تجارب كوهلر فقد أدرك العلاقة بين عناصر المجال المختلفة حتى أنه حين أعيدت التجربة استطاع أن يصل إلى الموز دون محاولات خاطئة كما حدث فى أول مواجهته للموقف.

وتدل التجارب المختلفة على أن للتعلم بالاستبصار لا يخلو من المحاولة والخطأ، ولكن ذلك يكون عادة فى بداية مواجهة الموقف للمشكل. ويلاحظ أن الكائن الحى يقوم أولاً بدراسة الموقف ثم يمر بفترة سكون وتردد وتركيز الانتباه، ثم يتمكن فجأة من الحل. ويعتمد هذا النوع من التعلم على تنظيم المشكلة تنظيمياً يسمح بإدراك العلاقات بين عناصرها المختلفة.

٤- تكامل نظرية التعلم^(١) :

لا يمكن تفسير عملية التعلم بنظرية واحدة، والواقع أن كل نظرية من نظريات التعلم السابقة تقسّر نوعاً معيناً من التعلم، فالتعلم عن طريق المحاولة والخطأ واضح فى تعلم المهارات الحركية وفى حل المشكلات المعقدة، أما التعلم الشرطى فيتم بواسطة اكتساب العادات، والتعليم فى المدارس والجامعات يعتمد إلى حد كبير على الاستبصار، وعلى ذلك يتضح لنا أن نظريات التعلم المختلفة ليست متناقضة ولكنها متكاملة أى يكمل بعضها بعضاً. والواقع أن طرق التعلم المختلفة لها مستويات مختلفة فى تركيب الكائن الحى، فالتعلم الشرطى مثلاً يحدث على المستوى الفسيولوجى، أما التعلم بطريق المحاولة والخطأ فيحتاج إلى بعض التفكير للاستفادة من الخبرات السابقة، أما طريقة التعلم بالاستبصار فإنها أرقى الطرق جميعاً من حيث أنها تتطلب النضج العقلى للكائن الحى، حتى يستطيع إدراك العلاقات القائمة فعلاً بين الأشياء، وأن يبتكر هو علاقات جديدة ويرى فى العناصر التى يدركها وظائف جديدة وإذا أردنا أن نحدد الطريقة التى يتعلم بها الكائن البشرى لاستطعننا أن نقول أن الإنسان يلجأ إلى طرق

(١) عبد الرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٧.

مختلفة طوال مراحل نموه المختلفة، فالطفل الرضيع يكتسب كثيراً من العادات السلوكية والحركية بواسطة الارتباط الشرطي، ويتقدم الطفل في العمر تنمو قدراته العقلية ويبدأ في اكتساب الخبرات عن طريق المحاولة والخطأ وعن طريق ما يقوم به من تجريب وتقليد وباستمرار تقدم الطفل في العمر ويقترابه من مستوى النضج العقلي يبدأ في تعلم خبرات جديدة بطرق الاستبصار وإدراك العلاقات.

ثانياً : التذكر والنسيان :

مفهوم التذكر :

التذكر هو إحدى الوظائف العقلية المختصة باختران المعلومات والخبرات والمعارف التي مرت علينا أو تعلمناها، واسترجاعها عند الحاجة إلى ذلك، أما النسيان فهو الفشل في أداء وظيفة التذكر أي عدم القدرة على اختزان المعلومات والمعارف التي سبق أن مرت علينا، أو عدم القدرة على استرجاعها وقت الحاجة. ولذا فإن النسيان هو نفي للتذكر، ومن هنا فإن الحديث عن أحدهما يرتبط بالآخر، ويعتبر الوجه المناقض له^(١).

ويرتبط التذكر ارتباطاً شديداً بالتعلم فنحن لا نتذكر إلا ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه أو علمناه مما مر بنا من خبرات أو تجارب أو تدريب أو تحصيل. ولذلك يمكن تعريف التذكر في جملة واحدة بأنه تخزين المعلومات من الخبرات السابقة وهو شديد الارتباط بالتعلم.

فنحن نتذكر ما سبق لنا أن تعلمناه أو مر بنا أو عرفناه فاستوعبناه في ذاكرتنا نستدعيه وقت الحاجة، ولو تخيلنا أن ما نتعلمه ننساه مباشرة، لاستحال على التعلم أن

(١) فرج عبد القادر طه، مرجع سابق ذكره، ص ١٧٥.

يؤدي وظيفته في الحياة، إذ أنه لا يرفع من كفاءة سلوكنا وييسر لنا قضاء حاجتنا، وتوفيقنا في حياتنا وعلاقاتنا إلا عن طريق التذكر ومن هنا فإن أهمية التذكر في توجيه سلوكنا وفي التأثير على نشاطنا هو من أهمية التعلم وفي قوة تأثيره ولذا وجبت علينا دراسة التذكر والنسيان كعامل شديد الأهمية والتأثير في سلوك الإنسان ونشاطاته المختلفة.

وهناك أربع مراحل للتذكر هي :

- ١- التعلم أو الاستظهار (الاكتساب أو الحفظ).
- ٢- الاحتفاظ بما تعلمناه أو استظهرناه أو اكتسبناه في ذاكرتنا.
- ٣- الاسترجاع: أي استعادة ما سبق أن احتفظت به في ذاكرتي إلى ذهني من جديد، فأتذكر على سبيل المثال ما حدث لي بالأمس.
- ٤- التعرف: أي معرفة أن هذا الشيء الموجود أمامك سبق أن مر بك أو عرفته من قبل أو حفظته، كما يحدث لك عندما يمر أمامك شخص سبقت لك معرفته من قبل فتميزه من بين كثيرين تراهم لأول مرة.

أنواع الذاكرة :

- ١- الذاكرة القريبة: وهي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها من مدة قصيرة نسبياً، كتذكر الطالب لموضوع المحاضرة التي حضرها بالأمس.
- ٢- الذاكرة البعيدة: وهي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها والأحداث التي مرت بنا من مدد طويلة، قد تصل بنا إلى سنوات الطفولة.
- ٣- ذاكرة الأسماء، أو ذاكرة الأرقام أو ذاكرة الأماكن أو ذاكرة الأحداث وغالباً ما تختلف قوة الفرد في إحداها عن الأخرى.

العوامل المؤثرة فى التذكر⁽¹⁾ :

١- سرعة وبطء المتعلم :

يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث معدل السرعة فى عملية التعلم، فمنهم من يتقدم سرعة ملحوظة فى التعلم، ومنهم بطئ التعلم ويستغرق وقتاً طويلاً، وخاصة بالنسبة إلى موضوعات للتعلم ذاتها فمثلاً نجد فرداً سريع التعلم فى موضوعات اللغة، وآخر فى موضوعات الرياضيات... الخ.

بالتالى يؤثر هذا العامل فى تذكر الموضوعات من حيث السرعة فى التعلم والفهم والاستيعاب.

٢- مواد التعلم :

يؤثر عامل المعنى تأثيراً فعالاً فى مدى تعلم الفرد للمواد المختلفة فالمادة ذات المعنى أسهل وأيسر فى تعلمها واسترجاعها، حيث يؤدي عامل المعنى إلى سرعة للتعلم والحفظ والاسترجاع.

كما أن المواد ذات الارتباط بعضها ببعض، يمكن الاحتفاظ بها بصورة أكبر مما لو كانت المواد متفرقة مستقلة كل عن الأخرى.

٣- طريقة التعلم :

تؤثر طريقة التعلم المستخدمة فى مواقف التعلم فى مقدار حفظ المادة ومقدار تذكرها، فالطريقة الكلية فى التعلم وهى تعتمد على دراسة وفهم الفكرة الكلية للمادة والموضوع ككل رغم تعدد فقرات الموضوع إلا أن المتعلم يحاول دراسته كوحدة كلية

(1) نوال محمد عطية، علم النفس للتربوى، (الطبعة الأولى؛ القاهرة: دار الإنسان، ١٩٨٢)، ص ١٦٦-١٦٧.

متكاملة الأجزاء. فمثلاً قراءة كتاب قراءة كلية شاملة لفهم الأفكار جميعها من خلال الأجزاء والتفاصيل، أى دراسة الكل فى إطار فهم الجزء وما يليه من جزء آخر وآخر بصورة متكاملة شاملة.

أما الطريقة الجزئية فهى تقسيم الموضوع إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حدة، أى متتلاً من دراسة جزء إلى جزء آخر حتى تتم دراسة كل أجزاء الموضوع، وبالرغم من أن كل جزء يمثل فكرة غير كاملة، إلا أن المتعلم يسير فى تعلمه للأجزاء حتى ينتهى من الموضوع.

ويمكن القول أن الطريقة الكلية أفضل من الطريقة للجزئية فى التعلم حيث تقوم الأولى أساساً على الفهم والمعنى، لكن ليس فى جميع الأحوال يمكن الجزم باستخدامها وبأفضليتها فى مواقف التعلم عامة حيث يتوقف استخدامها على عوامل معينة منها درجة نضج المتعلم عقلياً، حيث تجدى هذه الطريقة فى حالة الكبار عنها فى حالة الصغار. ولذا فإن استخدام الطريقة للجزئية فى التعلم يكون أفضل فى المراحل التعليمية الأولى من استخدام الطريقة الكلية.

كما يلاحظ أن التدريب والممارسة يساعد المتعلم كثيراً فى مقدار حفظه للمادة المتعلمة وتذكرها، والتدريب نوعان المركز والموزع.

والأول يقوم فيه المتعلم بحفظ للمادة المتعلمة دفعة واحدة دون فترات راحة، بينما الثانى يعطى المتعلم فترة من الراحة خلال ممارسة العمل أو حفظ الموضوع.

ومواقف التعلم إذا تخللها فترات راحة ووزعت المادة المتعلمة على فترات معينة بحيث لا يطول الزمن بين كل فترة وأخرى، سواء أكان ذلك فى تعلم المهارات الحركية أو فى تعلم الموضوعات والمواد الدراسية فإن ذلك يؤدى بالمتعلم إلى حالة من النشاط والحيوية التى تساعد على الحفظ والدراسة.

بينما التدريب المركز، من شأنه أن يؤدي إلى ملل وتعب المتعلم، وعزوفه عن مواصلة الحفظ والمتابعة.

عوامل النسيان :

مما لا شك فيه أننا كأفراد نتفاعل مع مثيرات البيئة المختلفة، ونكتسب خبرات معينة، وتضاف خبرات جديدة باستمرار إلى خبراتنا السابقة، والسؤال المطروح هنا هل تحتفظ الذاكرة بهذا الرصيد الكبير من المعلومات والحقائق؟

فى الواقع، إن الفرد يحتفظ ببعض المعلومات وتستمر لديه بعض الخبرات يسترجعها فى أوقات معينة، بينما البعض الآخر يعتربه النسيان، بمعنى أن بعض الخبرات تفقد من الذاكرة وبالتالي لا يسترجعها الفرد.

فالنسيان هو : عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات التى سبق اكتسابها وتعلمها.

والواقع أن عملية النسيان التى تحدث للإنسان قد تكون مفيدة فى بعض الأحيان، فقد تكون الخبرات والمواقف مؤلمة غير سارة، ولذلك يكون من الأفضل نسيانها وعدم استرجاعها.

كما أن العقل البشرى تتراكم بداخله الحقائق والمعلومات والمواقف وهذا التراكم والتراحم من شأنه أن يجعل الأمور تختلط ببعضها البعض، ولكن عملية النسيان التى تحدث لبعض المعلومات والحقائق تتيح المجال لمعلومات وإضافات جديدة تنمى العقل والتفكير.

وهناك مجموعة من الممبيبات والعوامل التى تجعلنا ننسى ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه أو مر بنا من خبرات وأحداث نتناولها فيما يلى:

١- عامل الزمن : تؤدي الفترات الزمنية الطويلة إلى نسيان الموضوع أو الشيء حيث ينقص مقدار تذكر الفرد للموضوعات والخبرات والمهارات، إلا أن النسيان لا يرجع فقط إلى عامل الزمن ولكن يتدخل عامل آخر وهو عدم الاستعمال أو الاستخدام للموضوع المتعلم حيث أن مرور الزمن على ما تعلمناه دون مراجعة له أو تكرار أو استرجاع كثير بأن يجعل ما تعلمناه يضمحل شيئاً فشيئاً.

٢- عامل الاكتمال والمعنى : إن ما نكتسبه في التعلم أو التدريب أو التحصيل الدراسي يقاوم النسيان ويبقى في الذاكرة كلما كان مكتملاً وله معنى، أما الأشياء الناقصة والتي ليس لها معنى فهي أكثر قابلية للنسيان، حيث يكون لدينا دافع أقوى للاحتفاظ بالشيء الكامل المفهوم في ذاكرتنا لكي نعود إليه وقت الحاجة للاستفادة منه فيما يولجها من مواقف أو نتعرض له من مشكلات، أما الشيء الناقص غير الحاصل على معنى فسوف يكون عبء على الذاكرة لا نستطيع الاستفادة منه في أمور حياتنا فيقل دافعنا لاكتسابه، وبالتالي نتعلمه أو نكتسبه بصعوبة، وننساه بسرعة.

٣- عامل التداخل: قد يحدث النسيان بسبب تداخل واختلاط المواد المتعلمة بعضها مع البعض، فهذا التداخل والاختلاط من شأنه أن يؤدي إلى النسيان. ويقسم العلماء التداخل إلى نوعين:

أ- تداخل رجعي : وهو أن للتعلم اللاحق يذهب أو يفسد أو يضعف التعلم السابق.

ب- تداخل لاحق : وهو عكس النوع السابق حيث أن للتعلم السابق يتداخل مع التعلم اللاحق فيفسده أو يضعفه أو يذهب ببعضه.

٤- عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار : فإذا أهمل المتعلم تكرار موضوعات التعلم، فإن ذلك يؤدي إلى النسيان حيث أن تكرار وإعادة المواد المتعلمة يؤدي إلى تذكرها، وإذا قل معدل هذا التكرار فإن تلك المواد يصيبها النسيان.

٥- المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة إلى الفرد : حيث أن هذه المواقف غالباً ما تكبت ولا تظهر في الشعور وفي هذه الحالة يحدث النسيان لتلك الخبرات الانفعالية الغير مارة التي مر به الفرد في مواقف مختلفة من حياته.

٦- تغير الميول والاهتمامات: حيث يحدث النسيان لبعض المعلومات والموضوعات حينما يتجه الفرد وجهة أخرى بميوله وأنشطته المختلفة، فقد يحدث مثلاً أن تتغير ميول الفرد إزاء نوع من الموضوعات إلى نوع آخر مخالف يثير إهتمامه وتذكره، وبالتالي يحدث النسيان للموضوعات الأولى التي كانت تشغل إهتمامه من قبل^(١).

العوامل المساعدة على التذكر :

على الرغم من الأهمية الكبرى للذاكرة وفائدتها للإنسان، إلا أنها قريبة الشبه بالذكاء في عدم إمكانية تمييزها بالتدريب أو غيره، إلا في حدود لا تكاد تذكر. وهكذا لا يكون أمامنا إلا حسن استقلال الذاكرة وتوظيفها للتوظيف الأمثل طالما صعب علينا تقويتها، ونتناول فيما يلي بعض العوامل المساعدة على التذكر، ولا شك أن الطالب أكثر الناس حاجة لمراعاة هذه العوامل في تعلم دروسه وحفظها بمنأى عن النسيان.

١- ضرورة بذل الجهد في فهم المادة المراد حفظها، حيث أن الفهم يجعل المادة تقاوم النسيان وتحفظ بها الذاكرة لفترات طويلة، بحيث يسهل استرجاعها عند اللزوم.

٢- ضرورة أن يترك الطالب فترة راحة بين تعلم وحفظ أو استنكار مادة وأخرى، حتى تثبت المادة السابقة ولا تتداخل مع المادة اللاحقة وتزاحمان في الذاكرة فتشوش كل منهما الأخرى وتختلط بها، فترتكب الذاكرة، ويضعف الاستيعاب أو الحفظ.

(١) نوال محمد عطية، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٨.

- ٣- ضرورة مراجعة المادة المتعلمة بين الحين والآخر وعدم تركها لفترات طويلة حتى لا تتحلل وتتلاشى من الذاكرة فتُتسى.
- ٤- التركيز أثناء الاستنكار في عملية التحصيل فقط، بما يتضمنه من فهم حتى يكون للذهن خالياً للتحصيل والفهم والاستيعاب دون مشتتات للتنبه أو التركيز.
- ٥- حاول أن تلخص المادة المراد استيعابها كتابةً وحذاً لو قمت بذلك في ذاكرتك، ففي التلخيص تتأكد من فهم المادة وهضمها وتعرف أجزائها التي لم تحصلها جيداً فتركز عليها، علاوة على أن التلخيص يمكنك من المراجعة السريعة للمادة عندما تدعوك الحاجة إلى ذلك.
- ٦- اجعل جزءاً من الوقت الذي تنقده في التحصيل والاستيعاب مخصصاً لتسميع ما حفظته أو تعلمته، حتى لو كان ذلك عن طريق كتابة ما أنتهيت من استنكاره بعد أن تغلق الكتاب. فلو كان أمامك ساعتان لاستنكار درس ما وتحصيله، فالأفضل أن تقرأ وتدرسه في ساعة، وتسمعه في النصف التالي، وعندما سوف يتضح لك ضعف استيعاب أجزاء معينة فيه، فتقوم بالتركيز على استيعابها في النصف ساعة الباقية.
- ٧- ينبغي أن تهتم بحضور المحاضرات وتعطى لها كل انتباهك وتركيزك لتلتقط كل ما يقال فيها، وليس من المستحب أن تشغل نفسك بأخذ مذكرات أو كتابة ملخصات لما جاء بها أثناء إلقائها إلا في أضيق الحدود، حتى لا يفوتك الانتباه إلى بعض أجزائها أثناء انشغالك بالتلخيص والكتابة، فتفقد المحاضرة وحدتها وترابطها وتكملها في ذهنك.
- ٨- كلما استطاع الطالب تحصيل واستيعاب دروسه وهو بمفرده وليس مع زملائه كان ذلك أفضل كثيراً حيث أن اجتماع الزملاء معاً يفتح المجال للحديث البعيد عن مجال المذاكرة وتحصيل الدروس.

٩- حاول أن تربط المعلومة التي تريد الاحتفاظ بها في الذاكرة مع أخرى لتساندها أثناء التفكير.

ثالثاً : التفكير:

مفهوم التفكير :

التفكير نشاط إنساني وقدره من القدرات العقلية العليا التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية الأخرى.

ويعتبر تفكير الفرد من المحددات الأساسية لسلوكه، ومن المؤثرات الهامة في صياغة هذا السلوك وإكسابه الشكل الذي يظهر عليه. فعندما يضطرب تفكير الفرد ينعكس ذلك مباشرة على سلوكه، ويظهر الاضطراب عند ذلك في نشاطه وتصرفاته.

وهناك تعريفات متعددة لعملية التفكير، منها أنها أي نشاط يستطيع الفرد بواسطته أن يفهم موضوعاً أو موقفاً معيناً، أو على الأقل يفهم بعض مظاهر هذا الموقف أو ذلك الموضوع. ويتخذ التفكير مظاهر متعددة منها الحكم، والتجريد، والتصور، والاستدلال، والتخيل والتذكر، والتوقع. ويبدو التفكير أيضاً في عملية حل المشكلات التي تعتمد أساساً على الأفكار أكثر من اعتمادها على الإدراك الحسى. كذلك يبدو التفكير في التأمل والتروى أو للتدبر في الأمور العقلية. ويشير البعض إلى عملية التفكير أحياناً على إنها عملية داخلية أو كلام باطنى يستخدم فيه الإنسان الرموز اللغوية والعديدية (١).

ولكن هناك من علماء النفس من يقصرون التفكير على "التفكير الاستدلالي" وهو النشاط العقلى الذى يستهدف حل المشكلات أو الوصول إلى إتخاذ قرارات أو

(١) عبد الرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص ٦٦.

إصدار أحكام، ويبدو هذا على وجه الخصوص فى التفكير المنطقى ويعتمد إصدار الأحكام أو الوصول إلى نتائج على وجود بعض الشواهد أو الأدلة أو المقدمات أو المعلومات التى يبنى الحكم على أساسها. وجوهر عملية التفكير مهما اختلف تعريفها هو إدراك علاقات بين عناصر الموقف المراد حله.

خطوات عملية التفكير العلمى:

أثناء عملية التفكير لا يصل العقل فجأة وتلقائياً إلى الحل الصحيح ولكنه يمر بمراحل معينة حتى يصل إلى حل المشكلة التى تواجهه. هذا وإن كان هناك بعض الحالات النادرة التى يصل فيها العقل فجأة إلى الحل بطريقة تلقائية فجائية، ولكن ليس هذا تفكيراً بالمعنى الاصطلاحى العلم ولكن نوع من الإلهام الذى يهبط فيه الحل على ذهن الإنسان فجأة دون المرور بخطوات التفكير المعروفة.

وقد حدد جون ديوى وهو أحد علماء التربية عملية التفكير العلمى فى الخطوات الخمس الآتية:

١- الشعور بالمشكلة : يبدأ الفرد بمواجهة مشكلة معينة تستثير تفكيره، فى هذه الحالة يكون الفرد فى موقف الإحساس بمشكلة تستدعى الحل.

٢- تحديد المشكلة : فى هذه الخطوة يقوم الفرد بحصر أبعاد المشكلة وتحديد أطرافها وجوانبها حتى يحصر بالتالى مجال تفكيره فى نطاقات معينة غير مشتتة متباعدة حتى يركز انتباهه فى تلك الأبعاد والنطاقات المعنية بحيث لا يخرج تفكيره عن حدود المشكلة المراد حلها كذلك يقوم الفرد بجمع البيانات والشواهد والأدلة التى تساعد على حل المشكلة.

٣- وضع الفروض أو وضع الاحتمالات المختلفة للحل: ويقصد بالفرض الحلى المبدئى أو المحاولة المبدئية لتفسير المشكلة، ويجب ألا يتمسك الفرد فى تفكيره

بأى من الفروض التى يضعها بل يجب أن يكون من المرونة بحيث يكون مستعداً لحذف فروضه كلها أو تعديلها أو تغييرها فالفروض عبارة عن تفسير لم يقم عليه للدليل بعد.

٤- تقييم الفروض : وفى هذه الخطوة تتم مناقشة الفروض أو دراستها أو إجراء التجارب عليها، وذلك للتأكد من مدى صحتها واحداً واحداً ومعرفة النتائج المنطقية والعملية لكل فرض من الفروض، ويؤدى هذا إلى حذف بعضها والتمسك بالبعض الآخر بمعنى أن يقوم بحذف الفروض التى تتعارض مع نتائج التجربة والتمسك بالفروض التى تؤيدها التجربة.

٥- مرحلة إصدار الحكم أو الوصول إلى حل المشكلة أو تفسير الموقف المشكل.

أنواع التفكير :

يمكن تقسيم التفكير إلى عدة أنواع تختلف حسب أساس التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات ما يلى (١):

١- حسب توجه التفكير :

١- التفكير الهائم أو غير الموجه: وهو تفكير لا يكون مركزاً فى موضوع معين ، بل ينتقل من موضوع لآخر دون تركيز. فيكون التفكير مشتتاً بين أكثر من موضوع، قد لا تكون بينها روابط أو علاقات، بل إنها ترد على البال ويفكر فيها الفرد كيفما يتفق، وغالباً ما يكون التفكير سطحياً غير متماسك، ويقل فيها وعى الفرد بأنه يقوم بعمليات تفكير، ويكون هدف التفكير غير واضح ولا محدد.

(١) فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٧-١٨٩.

ب- التفكير الموجه : وهو على النقيض من النوع السابق حيث يتوجه نحو هدف معين، وهو ذو درجة عالية من الضبط، ويكون مرتبطاً بموقف أو مشكلة بعينها، ويعتبر كل من الاستدلال، حل المشكلة، وتعلم المفاهيم أمثلة شائعة للتفكير الموجه.

٢- حسب تجريدية التفكير :

أ- التفكير العياني: نوع من التفكير يستعين فيه العقل بالصور الحسية وتكون مادته وتركيزه فى الخبرة المباشرة والتجارب الشخصية والأشياء والأحداث الخاصة والمعينة وهو نوع أقل رقياً من التفكير. ولذا فهو يسود لدى الأطفال وللبدائيين والأميين. ولا يكاد يتخطى هذا النوع من التفكير وقع المحسوسات على الحواس وإدراكها، فإذا ما قلت لطفل صغير مشيراً إلى نقطة فوق خريطة جغرافية لبلد ما إن هذه هى مدينة كذا التى تعيش فيها الآن لرد عليك قائلاً: لا، إن هذه نقطة فوق ورقة، حيث أن تفكيره لا يكاد يتخطى الواقع المباشر للمثيرات على حواسه.

ب- التفكير المجرد : وهو مستوى أرقى من التفكير، يسود لدى الكبار والمتحضرين والمتعلمين. حيث يعتمد على المعانى والأفكار المجردة والرموز والمفاهيم، لا على الخبرة المباشرة أو المحسوسات والماديات، أو على الصور الذهنية لها. كما إنه يتخطى كل ذلك إلى ما وراءه من معان ورموز ومفاهيم وأفكار مجردة. ولذا يتميز بالتعميمات وباستخدام الرموز كما فى المعادلات الرياضية واللغة.

٣- حسب تعدد الحلول:

أ- التفكير التقاربى: وهو التفكير فى المشكلات أو المسائل ذات الحل الصحيح الواحد. كما فى حالة حل مسألة حساب حيث لا يحتمل الحل إلا حلاً معيناً صحيحاً وما عداه يكون خطأ.

ب- التفكير التباعدى: الذى نلجأ إليه عندما يحتمل السؤال أكثر من حل صحيح، أو عندما تقبل المشكلة حلولاً كثيرة صحيحة.

٤- حسب سلامة التفكير :

أ- التفكير المتماكب: وهو التفكير المنطقى المنظم الذى يدل على سلامة عقل صاحبه واستماته بالصحة النفسية والأتزان.

ب- التفكير الخلقى : وهو التفكير المضطرب المشوش الذى يصعب عليك أن تفهم ما يقوله أو يكتبه صاحبه لعدم إتقانه ونقص تماسكه وبعده عن المنطق السليم.

٥- حسب الجودة والأصالة :

أ- التفكير التقليدى: وهو التفكير المعتاد الذى لا ينتج شيئاً جديداً يتميز بالطراقة والأصالة والتفرد، كذلك الذى يمارسه الشخص العادى فى حله لمسألة جمع أو طرح بسيطة.

ب- التفكير الابتكارى: وهو نوع التفكير الذى ينتج أشياء جديدة متفردة، لا تسرد على بال الكثيرين من الأفراد أو تقل لدى عامة الناس، فهو تفكير خلاق مبدع. كما هو لدى المبدعين من الفنانين فى مجالات الفنون المختلفة، ولدى الباحثين والمكتشفين والمخترعين والمنتجين لأشياء أو أفكار لم يسبقهم إليها أحد، أو قل من يصل إليها.

هذا ونتناول فيما يلي مفهوم الابتكار وعناصره وخصائص المبتكرين وأخيراً معوقات الابتكار.

١- مفهوم الابتكار :

يعرف الابتكار بأنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته على أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه. على أن الجدة أو الاستحداث أمر نمى فقد يكون جديداً بالنسبة إلى الفرد وقد يكون جديداً بالنسبة للفرد وللآخرين. وفي كلتا الحالتين يعتبر الإنتاج ابتكارياً وبالإضافة إلى الجدة يجب أن يكون الإنتاج وظيفياً ونافعاً بمعنى أن يسد حاجة معينة يشعر بها الفرد أو تشعر بها الجماعة^(١).

وعادة ما تبدأ عملية الابتكار بشعور الفرد بحاجة ما يريد إشباعها وتولد هذه الحاجة لدى الفرد رغبة داخلية وقوة كامنة تسمى دافعاً ويقوى هذا الدافع إذا ما توفرت الحوافز الخارجية والظروف البيئية المناسبة المحيطة بالفرد فيتحول هذا الدافع الداخلى إلى سلوك فعال يهدف إلى إشباع حاجة الفرد.

ويمكن توضيح العملية الابتكارية فى الخطوات الآتية^(٢):

- أ- يشعر الفرد بحاجة معينة داخلية يريد إشباعها.
- ب- تتولد عند الفرد قوة كامنة منه أو رغبة داخلية لعمل شئ ما يسمى دافعاً.
- ج- يحدث تفاعل بين القوة الكامنة (الدافع) لدى الفرد والظروف البيئية الخارجية، على أن تكون هذه الظروف مناسبة ومشجعة وغير معطلة.

(١) إبراهيم الغمري، السلوك الإدارى والعلاقات العامة والاسكندرية دار الجامعات المصرية، ١٩٧٦، ص ٢٥٧.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٥٧ - ٢٥٨.

د- ينتج سلوك ظاهري يؤدي إلى تحقيق هدف معين وهو إشباع الحاجة المعينة التي شعر بها الفرد من قبل.

وبالرغم من أن عملية الابتكار عملية منظمة تسير في مراحل محددة وبنظام معين، إلا أنها لا تظهر لنا في تحديد واضح في سلوك الأشخاص المبتكرين ولأننا كثيراً ما نركز اهتمامنا على المرحلة الأخيرة، وهي السلوك الظاهر للفعل الذي يتمثل في إنتاج معين مبتكر ونغفل بذلك ما يجري داخل الشخص من انفعالات ودوافع.

٢- خصائص المبتكرين:

أن للشخص ذو القدرة على الابتكار يتميز عن غيره ببعض الصفات الشخصية والأنماط السلوكية أهمها:

- يتق في نفسه إلى حد كبير وفي قدرته على تحقيق أهدافه وإيجاز ما يرتبط به من أعمال.
- يرفض الكثير من الاستنتاجات على علاتها. ومن ثم فإنه يتقبلها بشئ من الشك والريبة ويعيد النظر فيها.
- يميل إلى إثارة التساؤل والتشكك حول صحة تطبيق القوانين والنظريات والأسس العامة التي يعتبرها الغير قضايا مسلم بها غير قابلة للجدل.
- يحاول أن يعتمد عما هو روتيني في أعماله كلما كان ذلك ممكناً ويميل إلى كل تجديد وتغيير.
- مثابر لا يسلم ولا يخضع بسهولة بل ويزيد الفشل من عزمه وتصميمه على إيجاد حل لما يواجهه من مشكلات.

لا يحب أن يفرض سلطته على الغير، كما أنه يفضل أن لا يخضع لسلطة الغير.

يفضل ألا يعمل في ظل قوانين وقواعد محددة.

لا يعتقد بوجود الصواب المطلق أو الخطأ المطلق، فكل رأى أكثر من وجهه، والخطأ والصواب في نظره أمر نسبي.

يميل إلى البحث والتفكير في الأمور الغير مؤكدة والتي يصعب التنبؤ بنتائجها.

يفضل أن يعمل في ظل مواقف غامضة على أن يعمل في ظل مواقف واضحة ومحددة.

عندما يؤخذ رأيه في مشكلة فغالباً ما يقترح أفكاراً وحلولاً قد يعجزها الآخرون عن معقولة وغير واقعية.

عندما تخطر على باله فكرة ما فإنه لا يدعها جانباً بل يناقشها ويحللها ويدافعها بتفكيره مرات عديدة قبل أن يصدر الحكم عليها.

يفضل إذا ما اتحت له الفرصة أن يناقش ما يصدر إليه من أوامر

٣- عناصر التفكير الابتكاري :

يقوم التفكير الابتكاري على عناصر أساسية نتناولها فيما يلي (١):

أ- الحساسية للمشكلات :

وتتمثل في قدرة الفرد على استشفاف المشكلة التي تكرر حوله وتحديد تحديد

(١) زهير ثابت بالعلوم السلوكية: للمبادئ والتطبيق . للقاهرة بدون بيانات نشر، ص ٢٧٢-٢٧٣.

دقيقاً. إن التعمق في المشكلة والتعرف الدقيق على مختلف جوانبها هو الذى يوحى بالابتكار.

ب- للطلاقة الفكرية

بحاج الابتكار إلى وفرة من الأفكار، ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبتكر فكرة نظراً على ذهنه وإنما تقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ فى فحصها وتقييمها وتصنيفها، فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.

ج- الأصالة

وتتمثل الأصالة فى القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة أو التفكير فيما وراء المباشر أو المألوف أى إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة وغير المعروفة أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث. وبكلمات أخرى تعنى الأصالة القدرة على التوصل إلى شئ جديد لم يسبق إليه أحد.

د- للمرونة

وهى تعنى النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، وما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة. وهى تعنى أيضاً عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، مما يسمح بالتوصل إلى الجديد، وعلى سبيل المثال إذا سألنا شخص أن يذكر لنا عدد من الاستعمالات المختلفة لشيء معين فهو ينتقل فى تفكيره من استخدام إلى آخر.

وتتمثل فى قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف فى طريقه ويعنى مواصلة الاتجاه فى حقيقته عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير فى إتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.

٣- معوقات الابتكار :

يمكن تصنيف معوقات الابتكار إلى ثلاث مجموعات هى: المعوقات الشخصية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية ونتاولها فيما يلى:

أ- المعوقات الشخصية:

يحتاج التفكير الابتكارى إلى توافر عدد من العوامل الشخصية التى تساعد الإنسان على تحريك وتوجيه سلوكه إلى توليد أفكار جديدة مبتكرة، ونقص هذه العوامل أو عدم توافرها يقيد تفكير الإنسان ويمنعه من السعى وراء كل جديد وتتمثل تلك العوامل الشخصية فيما يلى^(١):

• النمط التقليدى فى الأداء:

يصعب على كثير من الناس أن يتخلوا عن عاداتهم السابقة ويتمسكون بها لأنهم قد تعودوا عليها وتمثل ممارمتها بالنسبة لهم شيئاً بسيطاً وسهلاً ومضمون النتائج ويخلو من المخاطرة بل يؤدون العمل براحة كاملة دون أى توتر أو قلق، وفى حين يمثل الجديد بالنسبة لهم المجهول.

(١) محمود السيد وآخرون، العلوم السلوكية - القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون تاريخ) ص ٥٢٥-٥٢٦.

• الخوف:

يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فالخوف يقيد تفكيرنا ويمنعنا من السعى وراء كل جديد ويزيد تأثير عامل الخوف كمعوق للإبداع عندما لا تسمح البيئة الاجتماعية والتنظيمية للفرد بالتجربة والخطأ.

• الأحكام المسبقة:

عندما يتجمع الخوف والجهل يتكون مصدر جديد لإجهاض قدرات الإنسان الإبداعية وهو الأحكام المسبقة على الأفكار الجديدة وتكشف هذه الأحكام المسبقة عن نفسها في عبارات تتردد كثيراً مثل: الذي تعرفه أفضل مما لا تعرفه، وليس في الإمكان أفضل مما كان.

ب- المعوقات التنظيمية :

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب^(١).

ج- المعوقات الاجتماعية :

إذا كانت البيئة الاجتماعية تفرض على من يعيش فيها عادات وتقاليد تضغط على من يفكر، وتقسو على من يخرج عنها فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون حتى يحصل على رضاهم، ويترتب على ذلك أن يتجنب

(١) محمود السيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢٧.

الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

هذا ويعتبر التفكير وظيفة أساسية من وظائف الذكاء والقدرات والاستعدادات. ومن ثم فإن قدرة الفرد على التفكير وكفاءته فيه يعتمدان إلى حد كبير على مستوى ذكائه.

الذكاء والقدرات الخاصة :

من محددات سلوك الفرد الرئيسية جهازه العصبى، ودوافع الفرد، وحيل التوافق التي يلجأ إليها، وذكاء الفرد وقدراته الخاصة. حيث تتحدد كفاءة السلوك ونجاحه إلى حد كبير بمدى ذكاء الفرد وقدراته الخاصة وهما ما سوف نتناوله فيما يلى:

الذكاء :

إهتم علماء النفس ببحث موضوع الذكاء، فدرسوه دراسة علمية دقيقة لارتباطه بأساليب السلوك ومظاهر النشاط العقلى كالتعلم والتفكير وبواعث السلوك ودوافعه المختلفة.

١ - مفهوم الذكاء :

حاول كثير من علماء النفس تعريف الذكاء فى عبارات مختصرة بسيطة عن طريق مظاهره، ومن هذه التعريفات ما يلى (١):

- يرى بينيه Binet أن الذكاء هو قدرة الفرد على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتى، بمعنى قدرة الفرد على فهم المشكلات والتفكير

(١) محمد أبو العلا أحمد، علم النفس (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٠)، ص ١٧٧-١٧٨.

فى حلها، وقياس هذا الحل أو نقده وتعديل.

• ويرى سترن Stern أن الذكاء هو القدرة على التصرف السليم فى المواقف الجديدة.

• ويرى ترمان Terman أن الذكاء هو القدرة على التفكير المجرد.

• ويرى كهلر Kohler أن الذكاء هو القدرة على إدراك العلاقات.

• أما بيرت Burt فيعرف الذكاء بأنه القدرة العقلية المعرفية الفطرية العامة. ويقصد بالقدرة العقلية أنه لا يتأثر بالنواحي الجسمية، ويقصد بالقدرة المعرفية أنه يعمل فى النواحي الإدراكية ولا يتأثر بالحالات المزاجية أو الخلقية، ومعنى أنه قدرة عامة أى أنه يظهر فى جميع سلوك الفرد وتصرفاته.

• ويعرف ستودار الذكاء بأنه القدرة على القيام بأنواع النشاط العقلى التى تتضح فيها العوامل الأتية:

الصعوبة - للتعبيد - التجريد - السرعة - التكيف للوصول للهدف - القيمة الاجتماعية - الابتكار - الاقتصاد فى الوقت والجهد، القدرة على الاستمرار فى الظروف التى تتطلب تركيز الطاقة العقلية ومقاومة العوامل الانفعالية.

هذا ويتضح ذكاء الفرد أكثرما يكون فيما يلى (١):

أ- حدة الفهم وسرعته ودقته وصوابه.

ب- القدرة على التعلم، كالتحصيل الدراسى فى المدرسة أو الجامعة.

(١) فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤.

- ج- القدرة على معالجة المواقف الجديدة التي تتعرض لها الشخصية بمهارة ونجاح.
- د- القدرة على إدراك العلاقات للمجردة بين الأشياء أو الموضوعات أو الظروف أو الأسباب أو العوامل المختلفة.
- هـ- القدرة على التعامل بالرموز والمجردات.
- و- القدرة على الاستفادة من الخبرات الماضية في مواجهة المواقف والظروف والمشكلات الحالية والتعامل معها.
- ز- القدرة على إنجاز أعمال وواجبات تتميز بالصعوبة والتعقيد.
- ح- القدرة على الإبداع والابتكار وإظهار الأصالة أثناء قيام الفرد بأوجه نشاطه المختلفة.

٢- قياس الذكاء :

يتمتع كل فرد منا بدرجة ما من الذكاء، كبرت هذه الدرجة أم صغرت، فلا يوجد فرد معزوم الذكاء مهما بدا غيباً، فحتى ضعاف العقول لهم ذكاء ولكنه منخفض في درجته. وكثيراً ما يعبر عن ذكاء الفرد بنسبة ذكائه Intelligence وتعرف كثيراً باختصارها الأجنبى "I.Q".

وتحسب نسبة ذكاء الفرد عن طريق قسمة عمره العقلى (كما تظهره اختبارات الذكاء ومقاييسه التي نطبقها عليه) على عمره الزمنى (أى سنه التى وصل إليها حسب تاريخ مولده مع اعتبار حده الأقصى ١٥ عاماً، والتفاضى عما زاد على ذلك) مع ضرب الناتج فى مائة. أى إنها تنتج عن التعويض فى المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times 100$$

وعلى ذلك لو كان عندنا فرد عمره العقلي عشر سنوات وعمره الزمني ثمان سنوات فإن نسبة ذكائه تكون

$$125 = 100 \times \frac{10}{8}$$

والشخص متوسط الذكاء تكون نسبة ذكائه مائة، فإذا زادت نسبة ذكائه عن مائة فهو مرتفع الذكاء بمقدار هذه الزيادة أما إذا نقصت عن مائة فهو ضعيف الذكاء بمقدار هذا النقصان. ويكاد يكون من المتفق عليه تصنيف مستويات ذكاء الأفراد كما يلي :

- أ- فئة العباقرة : وتقع نسبة ذكائهم في مستوى ١٤٠ فأكثر.
- ب- فئة الأذكاء جداً : وتقع نسبة ذكائهم بين ١٣٠ و ١٣٩.
- ج- فئة الأذكاء : وتقع نسبة ذكائهم بين ١٢٠ و ١٢٩.
- د- فئة ما فوق المتوسط : وتقع نسبة ذكائهم بين ١١٠ و ١١٩.
- هـ- فئة متوسطى الذكاء : وتقع نسبة ذكائهم بين ٩٠ و ١٠٩.
- و- فئة ما دون المتوسط : وتقع نسبة ذكائهم بين ٨٠ و ٨٩.
- ز- فئة الأغبياء : وتقع نسبة ذكائهم بين ٧٠ و ٧٩.
- ح- فئة الأغبياء جداً : وتقع نسبة ذكائهم بين ٦٠ و ٦٩.
- ط- فئة ضعاف العقول : وهم من كانت نسبة ذكائهم أقل من ٦٠.

ويلاحظ أن حوالي نصف الناس يقعون في فئة متوسطى الذكاء، وكلما ارتفع مستوى الذكاء عن المتوسط أو انخفض قلت نسبة الناس حتى لا تكاد نجد في فئة العباقرة إلا حوالي ١% أو ٢% من الناس، ومثلهم في فئة ضعاف العقول تقريباً.

القدرات الخاصة :

إذا كان الذكاء كمقدرة أو استعداد عقلى عام يؤثر بدرجات متفاوتة فى كل أنواع النشاط العقلى، فإن القدرات أو الاستعدادات الخاصة يؤثر كل منها فى نوع واحد من النشاط حسب نوعية القدرة أو الاستعداد. ومن هنا كانت تسميتها بالقدرة الخاصة أو الاستعداد الخاص. وهى فى نهاية المطاف عبارة عن ذكاء، ولكنه فى مجال محدد. ولذا فإن القدرات الخاصة تقابل الذكاء العام أو القدرة العامة على نحو ما عرفنا الذكاء سابقاً، لكن فى مجال خاص.

هذا ويحسن أن نفرق أولاً بين الاستعداد والقدرة.

الاستعداد: معناه قابلية الشخص للقيام بنشاط عقلى معين بناء على تكوينه الطبيعى الموروث أى أن الاستعداد موهبة فطرية وقد يظهر أثرها إذا وجدت العوامل المساعدة على ظهورها. وقد يستمر الاستعداد كامناً ولا يظهر أثره إذا لم تهيأ له الظروف للظهور.

القدرة: هى ما يستطيع الشخص أن يقوم به فعلاً. أى تمثل القدرة إمكانية الفرد الحالية التى وصل إليها بالفعل سواء عن طريق نضجه أم نموه أم خبرته أم تعليمه أم تربيته على مزولة نشاط ذهنى أو حسى أو حركى فى مجال معين.

وهناك عدد كبير من القدرات أو الاستعدادات الخاصة المعروفة والتي من أهمها:

١- القدرة اللفظية :

ويقصد بها مدى قدرة الشخص (أو استعدادة) على التعامل بالألفاظ سواء فى ذلك استخدامها بكفاءة وطلاقة للتعبير عن المعانى والأفكار التى يريد أن يوصلها إلى غيره منطوقة أو مكتوبة، أم قدرته على فهمها بسرعة ودقة ليستدل منها على المعانى والأفكار التى يسمعها من غيره أو يقرؤها عنه. وكأنها ذكاء فى التعامل باللفظ إنشاءً وفهماً. وهذه القدرة يجب توافرها بدرجة عالية فى بعض الأعمال كالتمهيد بصفة عامة وتدريب اللغات بصفة خاصة.

٢- القدرة العددية :

وتعنى مدى قدرة الشخص (أو استعدادة) للتعامل بالأرقام من حيث الدقة والسرعة والكفاءة فى هذا التعامل. ولهذا فهى تشتمل على قدرة الفرد على القيام بالعمليات الحسابية البسيطة والمعقدة، وقدرته على اكتشاف العلاقات بين الأرقام بعضها البعض. وكأنها بهذا ذكاء فى التعامل بالأرقام. وهذه القدرة يجب أن تتوافر بدرجة عالية حتى يمكن للشخص النجاح فى أعمال المحاسبة والتجارة.

٣- القدرة الميكانيكية :

والمقصود بها مدى القدرة (أو الاستعداد) على معرفة كيفية فك الآلة إلى أجزائها المكونة لها، وتركيب هذه الأجزاء معاً لتكوين الآلة من جديد، ومعرفة كيفية صيانة الآلة، ومكان العطل، والقدرة على إصلاح أعطالها بدقة وسرعة، فهى إذن ذكاء فى مجال الميكانيكا.

٤- القدرة الكتابية :

وهذه القدرة (أو الاستعداد) فى حقيقتها جملة من القدرات الفرعية التى تلزم للنجاح فى الأعمال الكتابية (كذلك الأعمال التى توجد بالمؤسسات والمصالح والمتعلقة بوظائف كتبة الآلة للكتابة والسكرتارية وموظفى الأرشيف) مثل التصنيف فى ملفات وحفظ الملفات، والمراجعة، وتلخيص الموضوعات، وإجراء العمليات الحسابية الروتينية، والاختزال.

٥- القدرة الفنية :

خلق بعض الأفراد موهوبين فى قدراتهم الفنية، فهناك من لديهم استعدادات عالية، ومن لديهم استعدادات ضعيفة ويظهر ذلك فى ناحيتين:

الأولى: ناحية الإنتاج الفنى وهى المرتبطة بالجانب للتعبير أى القيام بعمل فنى محين مثل الرسم أو النحت أو الموسيقى أو الغناء أو التمثيل.

والثانية: ناحية التنوق للفنى وهى التى تظهر عند الأشخاص القادرين على تمييز الإنتاج الفنى والحكم على درجة الجمال بناء على معايير خاصة وضعت لهذا الإنتاج الفنى.

٦- قدرة الذاكرة :

ويقصد بها إمكانية استيعاب ذاكرة الشخص للمعلومات والأفكار والخبرات والأحداث التى مرت به، وإمكانية تذكرها واستعادتها إلى ذهنه فى المواقف التى تتطلب منه ذلك.

ولذا تعتبر ذاكرة الفرد إحدى قدراته (أو استعداداته) الخاصة الأساسية، إذ إن كفاءته في كثير مما يقوم به من نشاط تعتمد إلى حد كبير على مدى قوة ذاكرته. ولعل أهمية الذاكرة تتضح أكثر ما يكون في التحصيل الدراسي للتلاميذ.

تطبيقات الفصل الرابع

أولاً : ضع علامة (✓) أو علامة (x) أمام العبارات الآتية مع التطبيق :

١ - المقصود بالتعلم في علم النفس التعلم المدرسي ()

.....
.....
.....

٢ - يتم تعلم المهارات الحركية وفقاً لنظرية المحاولة والخطأ ()

.....
.....
.....

٣ - ليس هناك علاقة بين التذكر والتعلم ()

.....
.....
.....

٤ - الذاكرة القريبة هي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها من مدة طويلة ()

.....
.....
.....

٥ - المادة ذات المعنى أسهل وأيسر في تعلمها ()

.....
.....
.....

٦- الترتيب المركز أفضل من التدريب للموزع

()

.....
.....
.....

يمكن تقسيم التفكير من حيث سلامته إلى تفكير تقليدي وتفكير ابتكاري

()

.....
.....
.....

يُقسم التفكير حسب توجهه إلى تفكير هائم وتفكير موجه

()

.....
.....
.....

٧- تحسب نسبة ذكاء الفرد عن طريق قسمة عمره الزمني على عمره العقلي مع ضرب الناتج في
مائة

()

.....
.....
.....

٨- تقع نسبة ذكاء العباقرة بين ١٣٠ و ١٣٩

.....
.....
.....

٩- يقصد بالقدرة اللفظية مدى قدرة الشخص واستعداده للتعامل بالأرقام

()

.....
.....
.....

١٠- يجب أن تتوافر القدرة النظرية بدرجة عالية حتى يمكن للشخص النجاح في مجال الميكانيكا ()

.....
.....
.....

ثانياً : وضع الفرق بين المفاهيم الآتية :

- التفكير الموجه وغير الموجه.
- التفكير المعاني والتفكير المجرد.
- التفكير التقاربي والتفكير التباعدى.
- التفكير المتماكب والتفكير الخطئى.
- التفكير التقليدى والتفكير الابتكارى.

ثالثاً : عرف ما يلى:

- الابتكار.
- الذكاء.
- القدرة الخاصة.
- الاستعداد الخاص.

رابعاً : أجب عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما هو المقصود بالتعلم الشرطى، اشرح كيف يمكن ان يكتسب المثير الصناعى صفة للمثير الطبيعى ؟
- ٢- قارن بين نظرية التعلم عند ثورنديك وعند كوهلر ؟

- ٣- إن نظريات التعلم متكاملة وليست متناقضة. اشرح ذلك ؟
- ٤- هناك مجموعة من المسببات والعوامل التي تجعلنا ننسى. ناقش ذلك ؟
- ٥- ناقش بالتفصيل عناصر التفكير الابتكاري ؟
- ٦- تناول بالشرح خطوات العملية الابتكارية ثم أذكر صفات للشخص المبتكر ؟
- ٧- تناول بالشرح والتحليل المواقف التي يمكن أن تعوق الابتكار ؟

الفصل الخامس

دوافع السلوك

الفصل الخامس

دوافع السلوك

الأهداف الإجرائية والمخرجات:

بعد الانتهاء من هذا الفصل سوف يتمكن الطالب من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم الدافع ؟
- ما هي تقسيمات دوافع السلوك ؟
- ما هو الفرق بين الدوافع للفطرية والدوافع المكتسبة ؟
- ما هو الفرق بين الدوافع للشعورية والدوافع اللاشعورية ؟
- ما هي أهم الحيل العقلية اللاشعورية ؟ وما هي وظيفتها ؟
- ما هي أهم نظريات تفسير دوافع السلوك ؟
- ما هي وجهة نظر كل نظرية منها في تفسير دوافع السلوك ؟
- ما هي تقسيمات دوافع شراء المستهلكين ؟ وما هي أهميتها ؟

المحتويات

مقدمة:

أولاً : مفهوم الدافع

ثانياً : تقسيم الدوافع

ثالثاً : نظريات الدوافع

رابعاً : الدوافع وسلوك المستهلك

الفصل الخامس

دوافع السلوك

مقدمة:

من خصائص السلوك الإنساني إنه سلوك هادف بمعنى أنه يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة. ويمكننا أن نطلق على مجموعة أنواع السلوك التي يقوم بها الفرد بغية الوصول إلى هدف معين بالسلوك الهادف.

ولا تستطيع المنبهات الخارجية وحدها أن تثير سلوك الفرد وتوجهه نحو تحقيق الهدف إن لم تتجاوب مع عوامل داخلية عنده. فالمنبهات الخارجية لا تكفى وحدها لتفسير السلوك أو التنبؤ به، لأن نفس المنبهات الخارجية قد تثير السلوك في فرد بعينه تارة ولا تثيره تارة أخرى، كما أنها تثير استجابات مختلفة في أشخاص مختلفة. وعلى هذا لا نستطيع تفسير السلوك إلا إذا افترضنا وجود دوافع تختلف باختلاف نوع الفرد وجنسه وسنه وثقافته وحالته الجسدية والنفسية وهذا لا ينفي وجود دوافع عامة مشتركة بين الناس جميعاً أو بين من تجمعهم حضارة معينة.

ونتناول في هذه الوحدة دوافع السلوك من حيث مفهومها، وتقسيماتها، وأهم النظريات التي وضعت لتفسيرها.

أولاً: مفهوم الدافع

سلوك الكائن الحي لابد وأن يحقق أهدافاً وغايات معينة، ولكي يحدث السلوك لابد من وجود دافع له، وهذا الدافع عمل داخلي في الكائن الحي يدفعه للقيام بعمل معين، والاستمرار فيه حتى يتم إشباع هذا الدافع. فالشخص في حالة الجوع مثلاً يبحث عن الطعام وإذا وجد الطعام أخذ يأكل حتى

يشبع، معنى هذا أن الشعور بالجوع هو الذى دفع الشخص للبحث عن الطعام. وهذا الدافع يؤدي إلى استمراره فى الأكل حتى يشبع حاجته.

وبذلك يمكن تعريف الدافع بأنه لقوة أو الباعث المسبب لسلوك هادف معين، فالدافع هو حالة داخلية أو استعداد داخلى فطرى أو مكتسب، شعورى أو لا شعورى، اجتماعى أو نفسى يؤثر السلوك ذهنياً كان أو حركياً. ويوصله ويمسهم فى توجيهه إلى غاية شعورية أو لا شعورية. فمن الدوافع ما هو فطرى وما هو مكتسب، وما هو شعورى وما هو لا شعورى^(١).

ثانياً : تقسيم الدوافع:

يقسم علماء النفس الدوافع النفسية إلى الأنواع الآتية :

١- للدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة.

٢- للدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية.

١- الدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة :

الدوافع الفطرية هى الدوافع الأصلية التى يولد بها الفرد، والتى لم يكتسبها من فعل البيئة، والتى لم تأت عن طريق الخبرة أو التمرين، وهذا النوع من الدوافع يعتمد على التكوين البيولوجى للكائن الحى، فهى فى الغالب مرتبطة بإشباع رغبات وحاجات فسيولوجية، ولها أهمية فى العمل على حفظ الحياة وبقاء النوع، ومن أمثلتها الدافع إلى البحث عن الطعام.

أما الدوافع المكتسبة فهى الدوافع التى تكتسب من البيئة وهى تكتسب عن طريق الخبرة والتعلم وإتصال الفرد ببيئته المادية والاجتماعية وهى أكثر قابلية للتغير والتعديل وهى تختلف من فرد إلى آخر وتختلف فى طريقة تعبيرها عن نفسها باختلاف الفرد.

(١) عبد الرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص ٥٠.

٢- الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية :

تتقسم الدوافع المكتسبة إلى قسمين : دوافع شعورية ودوافع لا شعورية. الدوافع الشعورية هي تلك الدوافع التي تدخل في وعى الفرد، وتكون تحت سيطرته وإرادته، فيكون قادراً على التحكم فيها وعلى توجيهها وعلى تعديلها أو إيقافها أو تأجيل التعبير عنها وغير ذلك، فهي دوافع تحت سيطرة الشخص لأنها خاضعة لعقله الواعى أو عقله للشعورى. ومن أمثلة الدوافع المكتسبة الشعورية العواطف والإتجاهات.

أما الدوافع اللاشعورية فهي تلك الدوافع التي توجد وراء التصرفات التي يأتيها الفرد عن غير قصد، والتي يجد نفسه قائماً بها من غير أن يشعر، ففي كثير من الحالات يتصرف الشخص تصرفات لا يدرك لها سبباً، وتكون في الحقيقة من فعل اللاشعور أو العقل الباطن ومن أمثلة ذلك التصرفات الشاذة التي لا يستطيع الفرد أن يسيطر على نفسه فيها والتي يكون مبعثها ما ركب في نفسه من دوافع نفسية لا شعورية أو ما يسمى بالعقد النفسية.

والعقد النفسية ما هي إلا تكوينات لخبرات معقدة حدثت للنفس في ماضى حياتها، وأحيطت بجو انفعالى قوى، وكانت من نوع لا يحتمله أو لا يرضى عنه العقل الظاهر، فهبطت إلى أعماق النفس لتبقى كامنة في اللاشعور لا يدري عنها صاحبها شيئاً وإنما تبقى نشطة فعالة وتؤثر على تصرفاته من غير أن يشعر.

كذلك من أمثلة الدوافع المكتسبة اللاشعورية الحيل العقلية اللاشعورية وتصدر عن الفرد دون تفكير أو روية، وتهدف إلى معالجة ما هو مكبوت في النفس البشرية والهروب من مسباته ، ومن أهم الحيل العقلية اللاشعورية مايلي :

أ- الإسقاط :

حيلة لا شعورية يسقط بها الفرد عيوبه ونقائصه المكبوتة على غيره من الناس ليخفف عن نفسه ما يشعر به من قلق أو نقص أو خجل. فمثلاً الشخص الكاذب قد ينسب الكذب إلى غيره.

ومن أمثلة الحيل الإسقاطية :

- إرجاع التأخر عن العمل إلى سوء المواصلات.
- إرجاع سوء الخط إلى القلم.
- محاسبة العاملين على إهمالهم وعدم ضبط مواعيدهم ورئيسهم أكثر اتصافاً بهذه الصفات.

بـ- النكبت :

هو عملية لا شعورية أو حيلة دفاعية يدفع بها الفرد عن نفسه الأفكار والمشاعر والذكريات المؤلمة أو المخيفة أو الحزينة إلى العقل الباطن (اللاشعور). فنحن نكبت في أنفسنا ما يسبب لنا التوتر والقلق وما يتنافى مع المثل الأخلاقية.

جـ- النكوص :

هو رغبة الفرد في العودة إلى أنواع الملوك التي كان يقوم بها في مراحل طفولته، كثيراً ما يحدث ذلك في حالات الفشل أو عدم تحقيق بعض الرغبات أو عندما نقابل الفرد مواقف صعبة لا يمكنه التغلب عليها ومن أمثلة النكوص أن الكبار إذا واجهتهم مشاكل أو صعوبات كبيرة فإنهم يقابلونها بالبكاء أو الصراخ.

د- التقمص :

وهو اندماج شخصية الفرد لندماجاً تاماً في شخصية أخرى. وكثيراً ما يكون الحب أو الإعجاب أو التماس الأمن والطمأنينة من أهم الدوافع إلى التقمص.

ومن أمثلة التقمص ما يلي:

- تقمص الفتى أو الفتاة لشخصية ممثل أو ممثلة.
- تقمص الطفل لشخصية والده الذى يرى فيها إشباعاً لدوافعه نحو السلطة والسيطرة والنفوذ.

هـ- التعبير :

- حيلة دفاعية يقوم بها الفرد ليدفع عن نفسه ما يؤذيها ويسبب لها الألم، ويتصل بها من عيوبه، فيعمل السلوك الخاطئ بأسباب منطقية وفى صورة مقبولة اجتماعياً وعقلياً.
- ومن أمثلة التعبير ما يلى :

- إرجاع الرسوب فى الامتحان لاضطهاد الأساتذة.
- التمارض للهروب من عمل شاق أو لعدم تحمل المسئولية.

و- التعويض :

- حيلة دفاعية لا شعورية يقوم بها الفرد بهدف تغطية شعور بالنقص أو العجز أو الفشل، أو لإخفاء عيب أو عامة جسمية عن طريق الشعور بالنجاح أو التفوق فى ناحية أخرى، وذلك لتخفيف حدة التوتر والقلق الذى تعاني منه النفس كحالات الذين لا ينجحون فى الأعمال الدراسية ويحاولون للظهور فى الميدان الرياضى أو الاجتماعى.

ز- التحول :

- ويقصد بالتحول أن الحالة الانفعالية إذا وجدت ما يعوقها فى موضوعها فإنها تحول إلى موضوع آخر يكون له بعض التشابه أو الصلة بالموضوع الأصلي، فكراهية الطفل لمعلمه قد يكون مرجعها كراهية الطفل لأبيه.

وظيفة الحيل العقلية اللاشعورية :

يلجأ الفرد إلى الحيل العقلية اللاشعورية إذا صادفته مشكلات أو عقبات لعدم إشباع دوافعه أو حاجاته. ومن فوائد هذه الحيل :

١- يجد فيها الفرد تخفيفاً لما أصابه من كبت وإحباط وما يعانيه من قلق وتوتر وأزمات نفسية على اختلاف أنواعها.

٢- تعمل على وقاية أو حماية الفرد من معرفة عيوبه وأخطائه ونقائصه، فهي تخلصه من الخوف والفشل والخلج.

٣- تعمل على تأكيد الذات ورفع شأنها واحترامها في نظر الشخص وأمام نظر الآخرين.

٤- هذه الحيل تسمح بتكيف الفرد وشعوره بالراحة والهدوء لفترة معينة.

يتضح مما سبق أن الإنسان لا تحركه دوافع شعورية فحسب ولكن هناك أيضاً دوافع لا شعورية تكمن وراء كثير من الأنماط السلوكية التي يقوم بها الفرد بل الواقع أننا يجب أن نكون على حذر دائماً من قبول الدوافع الشعورية لتفسير السلوك إذ كثيراً ما يكون الدافع الشعوري للسلوك مجرد تمويه وتغطية وتبرير لدافع آخر حقيقي لا شعوري. وهناك عدة أساليب بحثية يمكن استخدامها للكشف عن الدوافع اللاشعورية منها المقابلة المتسقة، واختبار تداعي المعاني عن طريق الكلمات، واختبار إكمال الجمل، واختبار الاحباط المصور، واختبار بقع الحبر لرورشاخ.

هذا ويعتبر اكتشاف دوافع شراء المستهلك من أكثر مجالات البحث صعوبة في ميدان التسويق لأنه يستهدف تفسير سلوك المستهلك بالنسبة للقرارات المتعلقة بالشراء، وكثيراً ما لا يكون هذا للتفسير واضحاً عند المستهلك لنبعه من اللاشعور، وإن كان واضحاً بعض الوضوح أو كله فإن المستهلك قد لا يرغب في الكشف عنه للباحث أو قد يغالطه في تفسير سلوكه الشرائي، ومن أجل ذلك فإن دراسة دوافع الشراء عند المستهلك تمثل الآن مجالاً رئيسياً من مجالات بحوث التسويق التي تستعين بطرق البحث المتطورة في العلوم السلوكية لاكتشاف دوافع السلوك.

ثالثاً : نظريات الدوافع :

وقد وضعت عدة نظريات لتفسير الدوافع النفسية ونناقش فيما يلي أهم هذه النظريات :

١- نظرية مكدوجل (المدرسة الغرضية) :

يفترض علماء النفس القدامى أن هناك قوى حيوية هي التي تدفع بالكائن الحي للإتيان ببعض الأفعال الفطرية وذلك للمحافظة على حياته ونوعه، وأطلقوا على هذه القوى الحيوية اسم الغرائز، وأشاروا إلى السلوك الفطري على إنه سلوك غريزي أى ناتج عن الغريزة. وتتميز الاستجابة الغريزية بأنها فطرية وغير متعلمة، كما تمتاز بأنها توجد لدى جميع أفراد الجنس أو بواسطة الغالبية العظمى من أفراد الجنس، ولقد إهتم كثير من علماء النفس بتصنيف الغرائز ووصفها. ومن أشهر هؤلاء العلماء (مكدوجل) الذى افترض وجود عدد كبير جداً من الغرائز منها :

- أ- غريزة التماس الطعام وهي المسئولة عن سلوك الكائن الحي فى البحث عن الطعام وانفعالها هو الجوع، وتثير هذه الغريزة رؤية الطعام أو شم رائحته.
- ب- غريزة الهروب ويثيرها الأصوات العالية للقاتلة وعلامات الخطر الخارجى والألم وانفعالها هو الخوف وسلوكها هو تجنب الخطر.
- ج- غريزة حب الاستطلاع ويثيرها الأشياء التى يعرفها الفرد وانفعالها هو الدهشة وسلوكها هو البحث والتفتيح وارتداد الأماكن المجهولة.
- د- غريزة الوالدية أى الأبوة والأمومة، ويثيرها رؤية صغار الإنسان أو الحيوان أو سماع أصواتها أو شم رائحتها وانفعالها هو الحنان وسلوكها هو حماية الصغار وتوفير الطعام لهم.
- هـ- غريزة المقاتلة أو العدوان ويثيرها كل ما يحول دون تحقيق حاجات الفرد وانفعالها هو الغضب والثورة وسلوكها هو التحطيم والتخريب.
- و- غريزة الإنشاء والبناء ويثيرها وجود الأشياء التى يمكن بناؤها أو تركيبها

وانفعالها هو حب العمل، وسلوكها هو الأعمال الإنشائية والعمرانية.

ز- الغريزة الجنسية أو غريزة التكاثر، ويثيرها رؤية أفراد الجنس الآخر وانفعالها هو الشهوة وسلوكها هو الإتصال الجنسي وللزواج.

ح- غريزة الخضوع ويثيرها وجود للفرد فى موقف يشعر فيه بالضعف وانفعالها هو الخضوع وسلوكها هو الطاعة والاستسلام.

ط- غريزة السيطرة ويثيرها وجود الفرد مع أفراد أقل منه وانفعالها هو الزهو وسلوكها هو التحكم والغرور.

ي- غريزة الامتلاك ويثيرها وجود أشياء يمكن للفرد امتلاكها وانفعالها هو حب التملك وسلوكها الاقتناء وجمع الأشياء.

وهناك عدد آخر من الغرائز مثل غريزة التجمع، وغريزة الاستغاثة، وغريزة النفور، وغريزة الضحك، وغريزة التماس الراحة، وغريزة النوم، وغريزة الهجرة.

ويلاحظ أن بعض هذه الغرائز يستهدف إشباع حاجات داخلية للجسم كغريزة التماس الطعام، وبعضها الآخر يوجد من أجل التعامل مع البيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها الكائن الحي مثل غريزة السيطرة. وللغريزة أيا كان نوعها مظهران: مظهر جسمى ومظهر نفسى. وإن كان هذان المظهران متكاملين وليس منفصلين. فالمظهر النفسى يتمثل فى الانفعال، والمظهر الجسمى فى النزوع أو السلوك.

ولقد لاقت نظرية الغرائز (مكدوجل) رواجاً كبيراً بين كثيرين من علماء النفس والاجتماع واتخذوها لبساطتها أساساً لتفسير كثير من الظواهر النفسية والاجتماعية كالزواج وتكوين الأسرة وبناء المجتمعات ونشأة الحروب والصراعات. ولكن مع ذلك وجه إلى نظرية الغرائز الكثير من النقد والاعتراض وأنكرها كثير من علماء النفس واكتفوا بالحديث عن السلوك الغريزى الفطرى بدلاً من الغريزة.

٢- نظرية فرويد (مدرسة التحليل النفسى) (١):

إلى جانب محاولة مكوجل كانت هناك محاولات أخرى قام بها فرويد (صاحب نظرية التحليل النفسى) لتفسير السلوك الفطرى لدى الإنسان، وقد رأى فرويد أن جميع دوافع الإنسان ورغباته يمكن ردها إلى غريزتين فقط هما:

١- غريزة الحياة أو الغريزة الجنسية.

٢- غريزة الموت أو العدوان والتدمير.

وتظهر غريزة الحياة فى كل ما نقوم به من أعمال إيجابية بناءً من أجل المحافظة على حياتنا وعلى استمرار وجود الجنس البشرى، أما غريزة الموت فتبدو فى السلوك التخريسي وفى الهدم والعدوان على الغير وعلى النفس. ولقد أطلق فرويد على كل من هاتين الغريزتين مآ لفظ للبيدو Libido وعنى بذلك الطاقة الحيوية والنفسية فى الإنسان.

وقد توسع فرويد فى مفهوم الغريزة الجنسية فلم يقصرها على وظيفة للتكاثر أو التكاثر بل جعلها مصدر كل محبة وعطف وحنان كما إنها تشمل جميع مظاهر اللذة الحسية والعاطفية.

أما الجانب الآخر من الدوافع عند فرويد فيتمثل فى غريزة العدوان أو الموت. فكان فرويد يرى أن العدوان ينشأ من كبت الميول الجنسية ثم تطورت هذه الفكرة عنده وأصبح ينظر إلى العدوان على أنه استعداد غريزى مستقل فى تكوين الإنسان وعلى ذلك فالدوافع للسلوك العدوانى فطرية وغير مكتسبة. وبناء على هذه الفكرة يصبح الإنسان عدواً لأخيه الإنسان بالفطرة والغريزة وتصبح رسالة المجتمع تهذيب دوافع الفرد وترويضها.

وجملة القول فإن فرويد يفسر السلوك الإنسانى عند الطفل الصغير والراشد الكبير، فى الشخص السوى وفى الشخص الشاذ، سلوك الفرد وسلوك الجماعة بالقول بهاتين الغريزتين وبما يقوم بينهما من صراع أو تعاون فى الكائن الإنسانى. فإحداهما تنزع إلى البناء والأخرى إلى التدمير. وللمجتمع وظيفة هامة هى تخليب وظيفة البناء فى الإنسان على وظيفة التخريب.

(١) المرجع السابق، ص ٣٧ - ٤٣.

ومن ناحية أخرى ترى مدرسة التحليل النفسى أن السلوك الذى نقوم به ليس من الضروري أن يكون الدافع ورائه دافعاً شعورياً محسوساً وإنما قد يأتى الإنسان بكثير من أنماط السلوك التى لا يعرف الدافع ورائها.

فدوافع السلوك إذن منها الشعور ومنها اللاشعورى. فالدافع الشعورى هو الذى يظن الإنسان إلى وجوده ويستطيع تحديده. أما الدافع اللاشعورى فلا يدرك الإنسان وجوده ولا يستطيع تحديده ولا يعرف طبيعته فالدوافع اللاشعورية تكمن فى الجانب المظلم من التكوين النفسى للفرد الذى يحتوى على الغرائز الفطرية وعلى الميول والذكريات المنسية.

من هذا نرى أن الإنسان لا تحركه دوافع شعورية وحسب ولكن هناك أيضاً دوافع لا شعورية تكمن وراء كثير من الأنماط السلوكية التى يقوم بها الفرد، بل الواقع أننا يجب أن نكون على حذر دائماً من قبول الدوافع الشعورية كمبدأ لتفسير السلوك إذ كثيراً ما يكون الدافع الشعورى للسلوك مجرد تمويه وتغطية وتبرير لدافع آخر حقيقى لا شعورى.

٣- المدرسة السلوكية :

تتخذ المدرسة السلوكية فى علم النفس. ومن أشهر أنصارها ثورنديك Thorndike موقفاً مختلفاً من مسألة دوافع السلوك، فترى أن سلوك الكائن الحى لا يأتى نتيجة لدوافع داخلية بل نتيجة لمنبهات فيزيقية حسية، فهى لا تسلّم بوجود دوافع فطرية لدى الكائن الحى، وإنما تفسر السلوك تفسيراً آلياً ميكانيكياً. فهناك منبهات حسية وحركية تثير سلسلة من الأفعال المنعكسة لدى الكائن الحى. فالتأثير العضوى لحالة الجوع مثلاً هو الذى يثير فى الكائن الحى حركات البحث عن الطعام، فالفعل الغريزى فى نظر السلوكية ما هو إلا سلسلة من الحركات الآلية العمياء التى تثير بعضها بعضاً، وعلى ذلك ما دامت المسألة آلية فليست هناك حاجة إلى الشعور أو إلى افتراض شاية يرمى إليها الكائن الحى أو افتراض دافع يحركه نحو تحقيق هذه الغاية. وكل ما فى الأمر أن الموقف الخارجى يكون مزوداً بعامل أو مثير يثير الكائن الحى ثم يسير هذا التنبيه فى الأعصاب الموردة إلى المخ ثم يرتد هذا التنبيه فى عصب مصدر إلى العضلات أو الغدد فتتحرك عضلات الكائن الحى أو تقوم غده بالإفراز والنشاط ويتكرر هذه العملية تنقوى الروابط العصبية بين عضو الإحساس وبين الأعضاء التى تصدر عنها الاستجابات.

وبذلك نرى أن المدرسة السلوكية تفسر الملوك عصبياً فسيولوجياً، ومن أجل ذلك حملت السلوكية حملة شعواء على اصطلاح الغريزة، حتى كاد أن يختفى من ميدان البحوث النفسية الأمريكية، وذلك لأن أنصارها يرون أنه اصطلاح غامض ومضلل وليس له كيان محسوس.

٤ - نظرية الجشطالت (١):

ترفض مدرسة الجشطالت بكل قوة التصوير الآلى الفسيولوجى العصبى للملوك القائم على أساس الفعل المنعكس وهو تفسير للمدرسة السلوكية، ولكنها أيضاً لا تفسر السلوك بالفرائز كما فعل مكنوجل وفرويد، فالغريزة عندهم ما هى إلا استعداد عام للنشاط والحركة يولد الكائن الحى مزوداً بها.

وترى نظرية الجشطالت أن للكائن الحى يعيش فى وسط بيئة اجتماعية ومادية معينة، وأن أى تغيير فى عناصر هذه البيئة يسبب للكائن الحى الشعور بالقلق والتوتر، ولا يزول هذا التوتر إلا إذا قام الكائن بنشاط معين. على أن هذه البيئة تختلف من فرد إلى آخر أو بعبارة أدق يختلف معناها من فرد لآخر بحسب حاجته وميوله وحالته المزاجية وخبراته السابقة وحالته العضوية. فالطعام لا يثير اللعب إلا إذا كان للفرد جائعاً، وحتى بالنسبة لحياة الإنسان اليومية فإن العالم الخارجى بالرغم من أنه ملئ بالموضوعات ولكن الإنسان لا يستجيب إلا لبعضها.

فهناك فرق واضح بين البيئة الجغرافية الواقعية وبين البيئة السلوكية للكائن الحى، فالبيئة الجغرافية هى البيئة للواقعية المادية التى توجد وجوداً مستقلاً عن الكائن الحى، أما البيئة السلوكية فهى البيئة كما يراها الفرد ويحس بها ويدركها ويستجيب لها، فالبيئة السلوكية هى البيئة كما يفهما الفرد وبذلك فهى تختلف من فرد إلى آخر. على حين أن البيئة الجغرافية واحدة.

وتنشأ البيئة السلوكية من تفاعل الفرد مع الظروف المحيطة به، او تفاعل مجموعة العوامل الداخلية النفسية والجسمية والعقلية مع مجموعة العوامل الخارجية المادية والاجتماعية.

(١) المرجع السابق، ص ٤٧-٤٩.

وفى ضوء ذلك نرى أن السلوك يفسر على أساس البيئة السلوكية للفرد التى يطلق عليها أحياناً المجال السلوكى أو المجال الميكولوجى، وعندما يختل توازن المجال السلوكى يودى ذلك إلى شعور الكائن الحى بحالة من التوتر والقلق والانفعال. فإذا حقق الفرد غايته ونال هدفه وأشبع حاجته عاد إليه الشعور بالتوازن والهدوء. فالغرض إذن من السلوك هو إعادة التوازن والهدوء للكائن الحى والاحتفاظ بحالة الإتران وخفض حالة الشعور بالقلق والتوتر. فعندما أشعر بالجوع أحس بالقلق، وأظّل أبحث عن الطعام حتى أتلّاه وأشبع حاجتى منه فتهذا نفسى وتعود حالة التوازن للجسمى والنفسى إلى.

وجملة القول أن الجشطالت ترى أنه لتفسير السلوك لابد من دراسة المجال السلوكى وما يوجد به من عناصر، وأن السلوك لا يفهم إلا فى ضوء المجال الذى يودى فيه، وأن للسلوك هو نتيجة للشعور بالتوتر الذى ينشأ من إختلال توازن المجال للنفسى أو السلوكى، فدوافع السلوك فى نظر مدرسة الجشطالت ما هى إلا توترات تنشأ نتيجة لإختلال توازن عناصر المجال السلوكى، ويستهدف السلوك دائماً إزالة هذا التوتر واستعادة حالة التوازن للكائن الحى. وعلى ذلك فإن تفاعل الفرد مع البيئة المادية والاجتماعية المحيطة به هو الذى يفسر السلوك، كما أن هذا التفاعل هو الذى يحدد نوع السلوك لأن البيئة لها أثر كبير فى تحوير السلوك وفى توجيهه.

وأخيراً فإن السلوك يستهدف غرض معين وقد يكون هذا الغرض واضحاً أمام الفرد وقد يكون هدفاً لا شعورياً لا يعرفه الفرد.

٥- نظرية الحاجات النفسية:

هناك مفهوم للدافع يلقى قبولاً متزايداً فى الوقت الحاضر وهو مفهوم الحاجة، حيث يُنظر إلى الدافع على أنه حاجة غير مشبعة، فيمكن القول بأن الحاجة الغير مشبعة للفرد مع أخذ بعض العوامل الأخرى فى الاعتبار سوف تدفعه إلى سلوك معين لمحاولة إشباع هذه الحاجة، فالحاجة غير المشبعة تؤدى إلى وجود الفرد فى حالة من عدم التوازن مما يدفعه لمحاولة العودة إلى حالة التوازن عن طريق سلوك معين.

ومن أشهر نظريات الحاجات النفسية نظرية ماسلو Maslow التي تتلخص فى الآتى:

تنظم الحاجات فى تدرج من الأولوية أو للقوة (وهو ما يعرف بالتدرج الهرمى للحاجات) فعندما تشبع الحاجات صاحبة القوة الكبرى أو الأولوية فإن الحاجات التالية فى التدرج الهرمى تبرز وتلج فى طلب الإشباع هى الأخرى وعندما تشبع تكون قد صعدنا خطوة أخرى على سلم الدوافع.

ونظام التدرج الهرمى للحاجات من أكثرها قوة إلى أقلها قوة هو كما يلى:

١- الحاجات الفسيولوجية مثل المأكل والمشرب والملبس والمأوى.

٢- الحاجات الخاصة بالأمان مثل حماية الفرد من المخاطر المادية والصحية والاقتصادية.

٣- الحاجة للانتماء لمجموعة أو مجموعات مختلفة.

٤- الحاجة لاحترام سواء كان هذا احترام للنفس أو احترام الغير للنفس.

٥- الحاجة إلى تحقيق الذات أى أن يصبح الفرد ما يمكن أن يكون.

وتعتبر نظرية ماسلو أكثر نظريات الدوافع استخداماً فى محاولة تفسير سلوك المستهلك حيث يفسر سلوكه على أساس أن الحاجات الفسيولوجية يتم إشباعها إلى حد ما أولاً وذلك عن طريق استهلاك سلع وخدمات معينة، بعد ذلك تظهر أهمية حاجات الأمان ويترتب عليها شراء المستهلك لسلع وخدمات حماية النفس مادياً وصحياً مثل استشارات الأطباء والأدوية والماكولات ذات الخصائص المعينة والرياضة، كذلك شراء التأمينات على الحياة والابحار والاستثمار وغيرها. بعد إشباع حد معين من حاجات الأمان تظهر حاجات الانتماء وما تتطلبه من استهلاك سلع وخدمات معينة تتناسب مع الجماعات التى يسعى الفرد للانتماء لها وحصوله على حبها وعطفها. يلى إشباع حد معين من هذه الاحتياجات ظهور احتياجات احترام النفس واحترام الغير للنفس وذلك باستهلاك سلع وخدمات تتناسب مع العادات والتقاليد والقواعد السلوكية الحميدة، أخيراً تأتى احتياجات تحقيق الذات وهنا يستهلك المستهلك سلعاً وخدمات

تهدف إلى وصوله إلى ما يمكن أن يصل إليه مثل البرامج الثقافية والترفيهية والهوايات وغيرها^(١).

رابعاً : الدوافع وسلوك المستهلك :

من العوامل الهامة التي تساعد على نجاح منقبات الأعمال فى تسويق السلع والخدمات الدراسة النفسية لجمهور المستهلكين ومعرفة دوافع شرائهم لهذه السلع، وذلك الخدمات. فورااء كل عملية شراء دافع أو أكثر من هذه الدوافع. وتختلف دوافع الشراء باختلاف السلع، كما تختلف أحياناً بين فرد وآخر فى شراء سلعة معينة. وقد تختلف بالنسبة للفرد الواحد أيضاً باختلاف أوقات الشراء لسلعة معينة لهذا كان لابد للمشتغلين بشئون التسويق من الإلمام بدوافع شراء السلع التي يتعاملون فيها، حيث أن معرفة الأسباب التي من أجلها يشتري المستهلك تساعد فى التصميم الصحيح للسلع التي تشبع رغباته وتسد حاجاته. كما تؤدي دراسة دوافع الشراء إلى معرفة الأوتار الحساسة التي يضرب عليها المعلن فى إعلانه ويسوق البائع حديث البيع حولها حتى يجتذب المستهلك ويحثه على الشراء.

هذا ومن جهة فإنه يمكن تقسيم دوافع الشراء إلى دوافع أولية، ودوافع انتقائية، ودوافع تعامل، ومن جهة أخرى تقسم هذه الدوافع إلى دوافع شراء عاطفية، ودوافع عقلية.

١- دوافع الشراء الأولية ودوافع الشراء الانتقائية :

إذا قرر المستهلك شراء سلعة معينة بدون للفتات إلى صنف معين فيها، أو ماركة معينة كان للدافع فى هذه الحالة أولياً. مثال ذلك أن يشعر الفرد ب حاجته إلى سيارة ويكون قراره الأول شراء واحدة. فلما كان هذا القرار المتعلق بشراء سيارة لا يشمل ماركة معينة، فهو ناشئ عن دوافع أولية من أملكها الرغبة فى الاقتصاد فى الوقت وللراحة فى الانتقال.

بعد هذا يأتي القرار الثانى، وهو المتعلق باختيار الماركة التي يفضل المستهلك شرائها، وتعتبر

(١) أمين فؤاد الضرعلى، بيئة لاسلوك للتسويقى (الطبعة الثانية)، القاهرة: دار النهضة العربية، (١٩٧٩)، ص٢٠٥-٢٠٦.

العوامل التي تؤدي إلى هذا القرار دوافع شراء انتقائية إذ أنها تتعلق بتفضيل ماركة عن غيرها، وتشمل دوافع الشراء الانتقائية في مثالنا السابق بعض الاعتبارات الخاصة بماركة معينة من السيارات كقوة المحرك أو الشكل أو كثرة الإعلان عنها أو توفير للبيزنس.

٢- دوافع التعامل :

بجانب دوافع الشراء الأولية والانتقائية فإن هناك نوعاً آخر من دوافع الشراء هي دوافع التعامل، وهي دوافع يعمل من أجلها المشتري متاجر معينة، ودراسة تلك الدوافع تساعد على إقناع المستهلك بالشراء من مصدر معين. وتشمل هذه الدوافع بعض ما يمتاز به متجر معين من خصائص طيبة كمشورة البائع أو الخدمات التي يقدمها المتجر لملاكه مثل البيع بالأجل وتوصيل البضائع للمنزل، وضمان خدمة السلعة بعد شرائها، أو وجود تشكيلات كبيرة بالمحل، أو مناسبة الأسعار، أو موقع المتجر المناسب.

٣- دوافع الشراء العقلية ودوافع الشراء العاطفية :

نتم للفرقة بين دوافع الشراء العقلية، ودوافع الشراء العاطفية على أساس أنه إذا كان تقرير الشراء لم يأتي إلا بعد دراسة عقلية للأمور المتعلقة بالشراء وأسبابه النفسية المحسوسة فإن الدوافع تكون في هذه الحالة عقلية. أما إذا كان للعاطفة بأشكالها المختلفة دخل في تقرير الشراء فإن الدوافع هنا تعتبر عاطفية. مثال ذلك الشراء من أجل مجازاة الآخرين ، أو للظهور بالرقى الاجتماعي.

ويتضح مما سبق أن دوافع الشراء الأولية والانتقائية ودوافع التعامل قد تكون دوافع عقلية أو عاطفية وكثيراً ما يكون بعضها عقلياً وبعضها عاطفياً وذلك بالنسبة لسلعة معينة.

فإذا قرر فرد شراء سيارة، وكان الحافز على شرائها الرغبة في الافتخار أو مجازاة الآخرين، يكون الدافع هنا دافع شراء أولي عاطفي، بعكس ما إذا جاء قرار شراء السيارة بعد بحث دقيق شامل حول العوامل التي تشجع على الشراء، والعوامل التي لا تشجع عليه. إذ تعتبر الدوافع في هذه الحالة من دوافع الشراء الأولية العقلية. وإذا تدخلت العاطفة كذلك في قرار الشراء المشار إليه فسي الحالة الثانية، كما لو صاحبت عوامل حب الافتخار أو التقليد الدراسة الدقيقة لمميزات الشراء. فإن دوافع الشراء تكون من الدوافع الأولية العاطفية والعقلية.

وبالمثل فإنه إذا كان أساس شراء ماركة معينة من السيارات هو حب الزهو أو مجازاة الآخرين فإن الدافع في هذه الحالة يعتبر من دوافع الشراء الانتقائية العاطفية، وعندما يكون قرار شراء هذه الماركة مبنياً على الدراسة العقلية لمميزات السيارة وخصائصها الميكانيكية والفرق بينها وبين غيرها وفوائدها النفسية للمادية المحسوسة، فإن دوافع الشراء الانتقائية العقلية تكون هي المشجع على تقرير هذا الشراء.

هذا ويعتبر اكتشاف دوافع شراء المستهلك من أكثر مجالات البحث صعوبة في ميدان التسويق لأنه يستهدف تفسير سلوك المستهلك بالنسبة للتفرات المتعلقة بالشراء، وكثيراً ما لا يكون هذا التفسير واضحاً عند المستهلك لنبيه من اللاشعور وإن كان واضحاً بعض الوضوح أو كله فإن المستهلك قد لا يرغب في الكشف عنه للباحث أو قد يخالطه في تفسير سلوكه للشرائي. ومن أجل ذلك فإن دراسة دوافع الشراء عند المستهلك تمثل الآن مجالاً رئيسياً من مجالات بحوث التسويق التي تستعين بطرق البحث المتطورة في العلوم السلوكية لاكتشاف دوافع السلوك.

تطبيقات الفصل الخامس

أولاً : ضع علامة (✓) أو علامة (x) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

١- الدوافع الفطرية هي الدوافع التي يكتسبها الفرد من البيئة ()

.....

.....

.....

٢- الدوافع المكتسبة هي الدوافع التي يولد بها الفرد ()

.....

.....

.....

٣- الدوافع اللاشعورية هي تلك الدوافع التي توجد وراء التصرفات التي يأتيها الفرد عن غير قصد ()

.....

.....

.....

٤- من أمثلة الدوافع المكتسبة اللاشعورية العواطف والاتجاهات ()

.....

.....

.....

٥- النقص هو حيلة لا شعورية يسقط بها الفرد عيوبه على غيره من الناس ()

.....

.....

.....

٦- التبرير هو اندماج شخصية الفرد اندماجاً تاماً في شخصية أخرى ()

.....

.....

.....

٧- التعويض هو حيلة دفاعية لا شعورية يقوم بها الفرد بهدف تغطية شعوره بالنقص ()

.....

.....

.....

٨- إذا قرر المستهلك شراء سلعة بدون التفتت إلى علامة معينة كان الدفع في هذه الحالة أولياً ()

.....

.....

.....

٩- للدوافع الأولية هي للدوافع وراء تفضيل علامة عن غيرها ()

.....

.....

.....

١٠- إذا جاء قرار الشراء بعد دراسة الأسباب النفعية المحسوسة له فإن الدوافع تكون عاطفية ()

.....
.....
.....

١١- يعتبر اكتشاف دوافع شراء المستهلك من أكثر مجالات البحث صعوبة في ميدان التسويق ()

.....
.....
.....

ثانياً : وضع الفرق بين المفاهيم الآتية :

- الدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة.
- الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية.
- الدوافع الأولية والدوافع الانتقائية.
- الدوافع العقلية والدوافع العاطفية.

ثالثاً : صف ما يلي:

- الدافع
- الكبت
- التحول
- العقد النفسية
- دوافع التعامل

رابعاً : أجب عن الأسئلة الآتية:

- ١- أعرض نظرية مكدوجل في تفسير الدوافع النفسية، مع ذكر أهم الفرائز التي تناولتها ؟
- ٢- قارن بين تفسير مكدوجل لدوافع السلوك وتفسير فرويد ؟
- ٣- قارن بين تفسير مدرسة الجشطالت والمدرسة السلوكية لدوافع السلوك ؟
- ٤- اشرح نظرية ماسلو للحاجات النفسية موضعاً كيف يمكن استخدامها في تفسير سلوك المستهلك ؟
- ٥- من العوامل الهامة التي تساعد على نجاح منشآت الأعمال في تسويق السلع والخدمات معرفة دوافع شراء المستهلك لهذه السلع والخدمات. ناقش دوافع الشراء عند المستهلك وتقسيماتها وأهمية دراسة هذه الدوافع ؟

الفصل السادس

الشخصية

الفصل السادس

الشخصية

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بما يلي:

- مفهوم الشخصية وقياسها.
- المقصود بسمات الشخصية.
- كيفية التحليل العاملي لسمات الشخصية.
- نظريات الشخصية وكيفية استخدامها في تفسير السلوك.

المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد أتم بمفهوم الشخصية وكيفية قياسها واكتسب المعرفة ببعض نظريات الشخصية وعدد من الدراسات التي أجريت لاستخدامها في تفسير سلوك المستهلك.

المحتويات

أولا : مفهوم الشخصية وقياسها.

ثانيا: نظريات الشخصية وسلوك المستهلك

الشخصية

أولاً : مفهوم الشخصية وقياسها

تعريف الشخصية :

يتفق أغلب العلماء الذي تعرضوا لدراسة الشخصية على أنها تعتبر من أعقد الظواهر التي تعرض العلم لدراستها حتى الآن. ومع ذلك فالشخصية الإنسانية من أهم الموضوعات التي يهتم كل منا بدراستها سواء دراسة علمية منظمة (كما يحدث لعلماء ودارسي الشخصية والمعالجين النفسيين والموجهين المهنيين) أو دراسة عفوية (كما يحدث لنا جميعاً صغاراً وكباراً، ذكوراً وإناثاً ، عندما نقوم بالحكم على من نقابل من شخصيات مختلفة أثناء نشاطنا اليومي ونبدى فيهم رأياً. ذلك أن أحكامنا وآراءنا في الشخصيات والتي تصدر منا سواء في مواقف رسمية أو غير رسمية تعتبر من أهم الأمور التي لا مفر من اللجوء إليها طالما كنا نتحرك في وسط اجتماعي ، وكلما كان حكمنا على الشخصية التي نتعامل معها أو رأينا فيها أو فهمنا لها قريباً من الصواب أفاد ذلك في توفيقنا أثناء تعاملنا مع تلك الشخصية وما يربط بها من قضايا خاصة ومع الوسط الاجتماعي الذي نعيش فيه بصفة عامة^(١).

ومع هذه الأهمية الشديدة لفهم الشخصية الإنسانية ودراستها ، فإنه من الصعب ببل ربما استحال وضع تعريف دقيق شامل متفق عليه يوضح مفهومها وماهيتها ويبرز جوهرها نظراً للتعدد الشديد للشخصية الإنسانية ، إلا أن هذه الصعوبة لم تمنع المهتمين بدراسة الشخصية من وضع تعاريف لها اختلفت باختلاف نظرة كل منهم إلى الشخصية الإنسانية وباختلاف فهمه لها وتفسيره لسلوكها^(٢).

١- الأصل اللغوي لمصطلح الشخصية :

(١) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ١٩٣ .

(2) المرجع السابق ، ص ، ١٩٤ .

كلمة شخصية في اللغة العربية من (شخص) ، وقد ورد في (المان العرب): (شخص : جماعة شخص الإنسان وغيره)، وهو كذلك (سواد الإنسان تراه من بعيد وكل شئ رأيت جسمانه فقد رأيت شخصه) . وهذا المعنى أقرب للإشارة للجسم المادي (الفيزيقي) للإنسان . وقد ورد في المعجم نفسه معنى آخر للشخص وهو أنه: (كل جسم له ارتفاع وظهور، والمراد به إثبات الذات فاستعير لها لفظ الشخص) . ونلاحظ في المعنى الأخير انتقالاً من المعنى المادي إلى المعنوي، فقد تجاوز المصطلح الجسم إلى ما يقرب من استخدامنا لمصطلح الشخصية بالمعنى السيكولوجي^(١).

أما عن الأصل اللغوي للشخصية في اللغات الأجنبية فقد قام (البورت) ببحث مستفيض عن أصل المصطلح، ويذكر (البورت) أن كلمة Personality بالإنجليزية ، ومصطلح Personnalité بالفرنسية ، ولفظ Personlichkeit بالألمانية يشبه كل منها إلى حد كبير كلمة Personlitas في اللغة اللاتينية، وهي مستمدة من كلمتين يونانيتين في الأصل هما "Per" ومعناها من خلال "Sonare" ومعناها أتحدث أو أتكلم ، وعلى هذا يكون تركيبة كلمة "Personare" تحدث أو تكلم من خلال ، وقد استخدم الاسم "Persona" في المسرح الروماني واليوناني لتقديم ليدل على قناع يلبسه الممثلون ليساعدهم على خلق تأثير الشخصية المطلوب أدائها في الدور المسرحي ، فالشخصية ينظر إليها من حيث ما يعطيه قناع الممثل من إنطباعات أو من ناحية كونها غطاء يختفي وراءه الشخص الحقيقي، ويتفق هذا القول مع التعريفات التي تنظر إلى الشخصية من ناحية الأثر الخارجي الذي تحدثه في الآخرين^(٢).

٢- تعريف الشخصية لدى علماء النفس

تعددت تعريفات علماء النفس للشخصية ، ويمكن تصنيف تعريفات الشخصية إلى ثلاث مجموعات:

أ- الشخصية مثير

(١) أحمد محمد عبد الخالق، الأبعاد الأساسية للشخصية (الإمكندرية : دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧)، ص ٣٦.

(٢) سيد محمد غنيم، سيكولوجية الشخصية: مبادئها، قياسها، نظرياتها (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٧٥) ص ٤٢.

تتظر هذه المجموعة من التعريفات إلى الشخصية على أنها مثير أو منبه أي مؤثر اجتماعي في الآخرين ، ومن هذه للتعريفات تعريف "روس ستانجر" للشخصية بأنها "الشخصية هي تأثيرك على للناس الآخرين"^(١).

وهذا النوع من التعريفات إذ يركز على المظهر الخارجي للفرد وقدرته على التأثير في الآخرين يعد وثيق الصلة بالمعنى الأصلي أو الغطاء الخادع ، إذ كثيرا ما تلجأ إلى مثل هذا الغطاء لنبدو لمن حولنا في مظهر مقبول يتفق معهم، ومن المشكلات التي يثيرها تعريف الشخصية بوصفها مثيرا ، أنه يشير إلى جوانب معينة من حياة الفرد وهي المتعلقة بالمهارات الاجتماعية كالحيوية والقدرة على التعبير والتأثير في الآخرين. وهذا يعني التركيز على جانب واحد أو جوانب قليلة مجزأة من جوانب الشخصية وبالتالي لا يعطي للشخصية مفهومها المتكامل . كما أنه تعريف ذو نظرة سطحية خارجية إذ يغفل التنظيم الداخلي للشخصية.

ب- الشخصية بوصفها استجابة

يهدف هذا النوع من تعريفات الشخصية إلى تجنب الصعوبات التي نشأت عن تعريف الشخصية على أنها مثير أو مؤثر في الآخرين ، فينظر مناصروه إلى الشخصية من حيث أنها استجابات الفرد للمثيرات المختلفة ، ويحاولون وصف الشخصية بأنها الأنماط السلوكية المتعددة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات التي تقع عليه ، أيا كانت هذه الأنماط تعبيرات في ملامح الوجه أو الإشارات للجسيمة أو الحركات التعبيرية أو الأساليب الانفعالية أو طرق التفكير أو غير ذلك من الاستجابات^(٢). وهذه المجموعة من التعريفات أكثر موضوعية من المجموعة الأولى نظرا لإمكان استخدامها في البحث العلمي ، فإذا ما اتفقتنا على الاستجابات أو الأنماط السلوكية التي تكون الشخصية أمكننا دراستها وتصنيفها وتحليلها وقياسها^(٣).

ولكن يعترض على تعريف الشخصية بوصفها استجابة بأن هذا التعريف يغطي

(١) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٤ .

(٢) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٣ ، ٤٤ .

(٣) عطية محمود هنا ، التوجيه التربوي والمهني (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٥٩) ، ص ١٩٨ .

جوانب أكثر مما يمكن التعامل معه في الواقع فعلا ، ذلك أن الاستجابات أو العادات أو الأنشطة التي يقوم بها الفرد (والثلاثة الأخيرة مصطلحات تدخل في هذا النوع من التعريفات) قد يصل تعددها وكثرتها إلى درجة يصعب حصرها، مع ملاحظة أن العلم يهدف إلى الإيجاز في الوصف والاقتصاد في عدد المفاهيم.

ومن النقد الموجه إلى هذه التعريفات أن الشخص الواحد حين يواجه بالمثير ذاته ، لا يستجيب دائما الاستجابة عينها ، كما أن شخصين مختلفين قد يستجيبان الاستجابة نفسها ولكن لأسباب مختلفة تماما ، فعدم الثبات في استجابات الفرد للوحد أحيانا ، وتشابه استجابات الأفراد للمختلفين أحيانا أخرى، يوحي بضرورة تعديل نظرتنا إلى الشخصية بوصفها استجابة^(١).

ج- الشخصية متغير وسيط بين المثيرات والاستجابات

تنظر هذه المجموعة إلى الشخصية كمتغير وسيط بين المنبه والاستجابة ويمكن وضعها في صورة المعادلة الآتية :

$$س = د (م \times ك)$$

حيث:

س : استجابة الفرد الملوكية.

م : المنبه

ك : خصائص الكائن العضوي.

د : دالة

أي أن الاستجابة دالة أو علاقة بين متغيرين هما المنبه والكائن العضوي، ويمكن أن ننظر إلى "ك" أو خصائص الكائن العضوي على أنها متغير بيني أو وسيط ، أي يتوسط ما

(١) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٨ .

بين المنبه والاستجابة ، يؤثر تأثيرا كبيرا في نوع السلوك وشدة الاستجابة . ومن هنا فضل كثير من علماء النفس تعريف الشخصية على أنها متغير وسيط أو تكوين داخلي فرضي^(١)

ويذكر سيد غنيم أن أنصار هذا النوع من التعريفات ينظرون إلى الشخصية بوصفها وحدة موضوعية أو شيء له وجود حقيقي ، فهم يسمون بأن الإنسان متصل بالعالم المحيط به ، يتأثر به ويؤثر فيه في كل مرحلة من مراحل حياته ، ولذا فالشخصية تاريخ ماضي وحاضر راهن . وينظرون كذلك إلى الشخصية بوصفها تنظيما داخليا يمكننا من تفسير مظاهر السلوك المختلفة للفرد ، فهي نوع من الوحدة الداخلية التي تحدث التآزر والتكامل بين جميع أفعال الفرد^(٢).

وبهذا المنظور فإن الشخصية تجريد علمي أو ظاهرة تستتج ولا تلاحظ مباشرة ، إذ أنها تكوين فرضي نفترض وجوده ، أو هي نوع من الأطر أو المبادئ المنظمة لملاحظاتنا للسلوك وتفسيره والتنبؤ به وضبطه . وللظواهر المجردة أو المستنتجة بطريقة غير مباشرة القيمة ذاتها التي للظواهر العيانية المحسوسة والملاحظة بطريقة مباشرة ، كما أنها جديرة بالدراسة الموضوعية^(٣).

ومن تعريفات هذه المجموعة :

تعريف "أيزنك" : الذي يعرف الشخصية بأنها "ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه ، الذي يحدد توافق الفرد لبيئته".

وتشير الطباع إلى جهاز السلوك النزوعي (الإرادة) ، ويقصد بالمزاج السلوك الوجداني (الانفعال) ، على حين يشير العقل إلى السلوك المعرفي (الذكاء) ويقصد بالبنية شكل الجسم والميراث العصبي والغدي للفرد^(٤).

(١) أحمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٧ .

(٢) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٩ .

(٣) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره . ص ٤٧ .

(٤) المرجع السابق ، ص ٤٠ ، ٤١ .

تعريف "بيرت" : الذي يُعرف الشخصية بأنها "نظام متكامل من الدوافع والاستعدادات النفسية والجسمية الفطرية والمكتسبة الثابتة ثبوتاً نسبياً والتي تميز شخصاً معيناً عن غيره من الأشخاص والتي تحدد طرق تكيفه مع البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها"^(١).

تعريف "جيمس دريفر" : الذي يعرف للشخصية بأنها "التنظيم المتكامل والدينامي للخصائص الفيزيائية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد ، كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية ، وتحليل أكثر فهي تبدو بصفة أساسية أنها تشمل الطبيعي والمكتسب من العادات والميول والعقد والعواطف والآراء والمعتقدات كما تتضح من علاقته بوسطه الاجتماعي"^(٢).

تعريف "جوردون ألبورت" : عرف ألبورت للشخصية في تعريف وضعه سنة ١٩٣٧ بأنها هي "التنظيم الدينامي لدخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية التي تحدد أوجه توافقه الفريد مع بيئته". وفي مراجعة "ألبورت" لهذا التعريف في عام ١٩٦١ أحدث فيه بعض التعديلات الطفيفة والتي تمس جوهره، إذ يقول : "الشخصية هي التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية التي تحدد سلوكه وفكره المتميزين". وهو في هذه المراجعة لتعريفه لم يحدث أي تغيير سوى استبداله السلوك والفكر بتوافق الفرد مع بيئته. والسلوك والفكر ما هما إلا مظهران لتوافق الفرد مع بيئته كما أنهما وسيلة الفرد لهذا التوافق. هذا إلى جانب أن التركيز في حد ذاته نوع من السلوك بمعناه الواسع، حتى أننا نعرف علم النفس بأنه العلم الذي يدرس السلوك وبالتالي فإن التعريف الأخير لألبورت لا يختلف اختلافا جوهريا عن تعريفه السابق^(٣). هذا ويتفق تعريف "بيرت" و "دريفر" اتفاقاً كبيراً مع تعريف "ألبورت".

ولتعريف "ألبورت" مركز خاص بين تعريفات للشخصية ومزايا عديدة، ويذكر "ستاچنر" (Sragner 1961) أن معظم المؤلفات الحديثة لا تذكر تعريفاً للشخصية ولكن القراءة المتأنية لها تكشف عن أن تعريف "ألبورت" يمكن أن يغطي معظم ما يعنيه المؤلفون من مصطلح الشخصية، هذا في الوقت الذي يسير عليه كثير من المؤلفين صراحة^(٤). ويذكر

(1) عبد الرحمن محمد عيسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٥ .

(2) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٥ .

(3) المرجع السابق ، ص ٤١٩٥ .

(4) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٩ .

المؤلف نفسه (Stagner 1974) خصائص هذا التعريف الهام في أنه يسلم بالطبيعة المتغيرة والارتقائية للشخصية (التنظيم الدينامي)، كما يركز على الجوانب الداخلية أكثر من المظاهر السطحية^(١).

ويذكر سيد غنيم كذلك أن هذا التعريف يتضمن فكرة التنظيم الداخلي ، أي أن الشخصية ليست مجرد مجموعة أجزاء بل عمليات تنظيمية تكاملية وضرورية لتفسير نمو الشخصية وتركيبها . أما "النفسيات الجسمية" فتعني أن تنظيم الشخصية يتضمن عمل كل من العقل والجسم في وحدة لا تنقسم ، بينما تشير "الأجهزة" إلى وجود نظام مركب من العناصر التي تتفاعل في تبادله^(٢).

سمات الشخصية :

١- تعريف السمات

كما تحدت تعريفات علماء النفس للشخصية ، كذلك اختلفت تعريفاتهم للسمات تبعاً لاختلاف نظريتهم ونظرياتهم في الشخصية.

والسمة بالمعنى العام هي أي صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر وبالمعنى اللغوي في العربية هي العلامة المميزة.

يرى "كاث" أن "السمة مجموعة ردود الأفعال أو الاستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد ومعالجتها بالطريقة ذاتها في معظم الأحوال".

أما "جليفورد" فيرى أن "السمة هي أي جانب يمكن تمييزه وذو دوام نسبي وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره"^(٣).

(١) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٧ .

(٢) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٣ .

(٣) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥١ .

ويعرف "أيزنك" السمات بأنها "مجموعة من الأفعال السلوكية التي تتغير معا". وتعد السمات عنده مفاهيم نظرية أكثر منها وحدات حسية^(١).

ويعرف "جوردون ألبورت" السمة بأنها "نظام نفسي عصبي مركزي عام يختص بالفرد ، ويعمل على جعل المثيرات المتعددة متساوية وتطبيقاً ، كما يعمل على إصدار وتوجيه أشكال متساوية من السلوك التكيفي والتعبيري"^(٢).

والفكرة البارزة في تعريف "ألبورت" والتي تتضمنها نظرية السمات عموماً هي محاولة تفسير السلوك الظاهري عن طريق افتراض استعدادات معينة عند الكائن الحي ، وهذه الاستعدادات هي المسئولة عن سلوكه ، وهي المسئولة عن الثبات الذي يلاحظ على سلوك الفرد ، فنظرية السمات إذن تتضمن فكرتين رئيسيتين هما :

الفكرة الأولى وهي فكرة وجود استعداد مستقل عن الظروف الخارجية ومستقل عن ظروف التعلم والبيئة . أما الفكرة الثانية فهي فكرة العمومية أو الثبات في السلوك الفردي، والفكرتان مرتبطتان ببعضهما أشد الارتباط^(٣).

ويقترح أحمد عبد الخالق التعريف التالي للسمة:

"السمة أي خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبي ، يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتتميز بعضهم عن بعض، أي أن هناك فروقا فردية فيها. وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية أو انفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية" والأخيرتان هما مجال الاهتمام في بحوث الشخصية^(٤).

ويرى "ستايجر" أن السمة مفهوم له طبيعة مجردة ، فإننا لا نلاحظ السمة بطريقة مباشرة بل نلاحظ مؤشرات وأفعالا معينة نجرد أو نفهم على أساسها ونلخصها في قولنا الانفعالية ، الاجتماعية ، التسلطية، وهكذا فالسمة إذن مستنتجة من الملاحظات الفعلية للسلوك

(١) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٧.

(٢) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥١.

(٣) محمد عماد الدين إسماعيل، الشخصية والعلاج النفسي (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٩)، ص ٤٤.

(٤) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٧.

أو من خلال الإجابة عن استخبار. فالسمة إذن إطار مرجعي ومبدأ لتنظيم بعض جوانب السلوك والتنبؤ به ، وهي مستنتجة مما نلاحظه من عمومية السلوك البشري، والسمة ليست أبداً علة السلوك بل هي مجرد مفهوم يساعدنا على وصفه^(١)..

٢- أنواع السمات :

سمات الشخصية لا عدد لها ولا حصر ، لذا يحسن تصنيفها على النحو الذي يسهل دراستها والحكم عليها ، ويقترح أحمد عزت راجح التصنيف الآتي^(٢).

أ- سمات عقلية ومعرفية : الذكاء ، القدرات العقلية ، الثقافة والمعارف العامة والمهنية ، فكرة الفرد عن نفسه ، وجهة نظره وإدراكه للناس وللواقع.

هذه هي السمات التي يرى أغلب العلماء صرف النظر عنها في الحكم على الشخصية وقياسها.

ب- سمات وجدانية وانفعالية: الحالة المزاجية ، الاستقرار الانفعالي ، ضبط النفس، سرعة الاحتياج ، درجة الدفاعية ، من هذه السمات ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتكوين الجهازين العصبي والغدي للفرد ومنها ما ينشأ من عملية التطبيع الاجتماعي للفرد كمستوى القلق والعنوان والشعور بالذنب.

ج- سمات دافعية : كالرغبات وال ميول والاتجاهات والعواطف والمعتقدات والقيم ، وهذه قد تكون شعورية أو لا شعورية.

د- سمات اجتماعية : الحساسية للمشكلات الاجتماعية ، الاشتراك في النشاط الاجتماعي ، موقف الفرد من السلطة ومن القيم الاجتماعية، ميله إلى السيطرة أو الخضوع ، إلى التعاون أو التراجع ، إلى المعاملة أو العدوان ، إلى الاكتفاء الذاتي أو الاعتماد على الغير ،

(١) للمرجع السابق ، ص ٨١ ، ٨٢.

(٢) أحمد عزت راجح ، أصول علم النفس (الطبعة السابعة ، القاهرة: دار الكتاب العربي ، ١٩٨٦) ، ص

كذلك للسمات الخلقية كالصدق أو الكذب ، الأمانة أو الخداع.

هذا ونتناول فيما يلي التصنيفات العامة للسمات الشخصية السابقة:

١. السمات العامة والخاصة :

يتشابه كبل إنسان - دون ما ريب - مع بقية الأنميين في جوانب معينة هي السمات العامة أو المشتركة ، ولكنه - في الوقت ذاته - لا يشبه أي واحد منهم في جوانب أخرى هي السمات الخاصة أو الفريدة.

والسمات العامة هي السمات المشتركة أو الشائعة بين عدد كبير من الأفراد في حضارة معينة أو في حضارات كثيرة ، وقد تشيع بين الأنميين على وجه العموم، ومثالها في المجال المعرفي الذكاء الذي يوجد - بدرجات - لدى جميع الأنميين . أما السمات المشتركة للشخصية فمثالها السيطرة والانطواء والاتزان الوجداني والاجتماعية وغيرها كثير. وللسمات المشتركة الشكل ذاته لدى كل شخص أي أنها توجد لدى الجميع ولكن بدرجات متفاوتة ، فالفارق كمى وليس كيفيا^(١).

وتكون السمة مشتركة إذا كان الدليل على وجودها مستخرجا من جمهور كبير من الناس. ومن خواص السمات المشتركة أنها موزعة توزيعا اعتداليا (على شكل منحنى يشبه الجرس) أي أن ثلثي الأفراد تقريبا (أو بالتحديد ٦٨,٢٦% منهم) يقعون في المنتصف على متصل السمة ، أي يحصلون على الدرجات الوسطى على مقياس هذه السمة (المتوسط + واحد انحراف معيارى) ، بينما يحصل عدد أقل من الأفراد على درجات عليا أو دنيا على السمة ، في حين أن عددا قليلا جدا من الأشخاص يحصلون على درجات مرتفعة جدا أو منخفضة جدا على هذه السمة ويعنى هذا النوع من التوزيع كذلك أن السمة المشتركة ذات توزيع مستمر متصل أي دون ثغرات أو تقطع^(٢).

(١) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩.

(٢) المرجع السابق ، ص ٧٢.

أما السمات الخاصة أو الفردية فهي تلك التي تخص فردا ما بحيث لا يمكن أن نصف آخر بالطريقة ذاتها ، وهي إما قدرات أو سمات دينامية.

وقد ذهب "ألبرت" على ضوء نظريته في السمات إلى أن كل سمة تعد سمة فريدة تتميز في قوتها واتجاهها ومجالها عن السمات الأخرى المشابهة الموجودة لدى الأفراد الآخرين^(١).

ويؤكد "ألبرت" أنه ليس هناك في الواقع أبدا شخصان لهما السمة ذاتها. وبرغم ما قد يوجد من تشابهات في تركيب السمة لدى أفراد مختلفين فإن الطريقة التي تعمل بها أي سمة بالذات لدى شخص معين يكون لها دائما خصائص فريدة تميزها عن جميع السمات المشابهة لدى الأشخاص الآخرين ، وهكذا فإن السمات جميعا سمات فردية ولا تتناسب سوى الفرد المنفرد^(٢).

ويرى "ألبرت" كذلك أن للسمة الفردية هي وحدها التي يمكن أن نعددها سمة حقيقية وذلك لأسباب منها أن السمات توجد دائما في أفراد ، وليست في جماعة معينة ، كما أنها تنمو وتصبح بمثابة استعداد دينامي فريد حسب خبرات كل فرد^(٣).

السمة المشتركة إذا ليست سمة حقيقية على الإطلاق بل إنها مجرد جانب صالح للقياس من السمات الفردية للمعقدة^(٤).

والمقياس العام للسمة المشتركة لا يمكنه ولن يمكنه أن يدرك الظلال الدقيقة للسمات لدى الأفراد، والتي نلاحظها في السمات الخاصة أو الفريدة أو ما يسميه "ألبرت" باسم القابليات الشخصية ، ويرى أن الأخيرة هي وحدها السمات الحقيقية وهي أكثر تصورا لتركيب الشخصية ، أما السمات المشتركة فهي شبه حقيقية ، على هذا يضع السمات المشتركة على

(١) لويس كامل مليكه وآخرون ، الشخصية وقياسها (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٩)، ص ٢١٤.

(٢) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٢.

(٣) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٤.

(٤) كاللان هول وجارنر لندي ، نظريات الشخصية ، ترجمة فرج أحمد رج ، وكادري حنفي ، ولطفي فطيم ،

مراجعة لويس كامل مليكه (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨) ، ص ٣٤٩.

مستوى أدنى من السمات القردية^(١).

ووجهة نظر ألبرت^٢ هذه لا يوافق عليها كثير من دارسي الشخصية وبخاصة للذين يستخدمون منهج التحليل العاملي في بحوثهم ، ذلك أن العلم يهتم أولا وبالدرجة الأولى بالجوانب العامة التي يشترك فيها الأنميون ويتشابهون، وهذا المدخل الأخير يصاعد على إمكان إجراء للقياس وعقد المقارنات، والقياس أمر أساسي في أي علم ، والتقدم في بحوث الشخصية منوط بالبحث عن السمات المشتركة لأكثر من السمات القردية.

٢. السمات الأساسية والسطحية :

من بين تصنيفات السمات تقسيمها إلى سمات مصدرية أو أساسية وسمات ظاهرية أو سطحية ، وهو التصنيف الذي وضعه "ريموند كاتل" والسمات السطحية هي تلك السمات التي يمكن ملاحظتها مباشرة وتظهر في العلاقات بين الأفراد ، كما يتضح من طريقة الشخص في انجاز عمل ما وفي الاستجابات للاستخبارات، وهي قريبة من مكان السطح في الشخصية ، وتعد أكثر قابلية للتعديل تحت ضغط الظروف البيئية ومثالها المرح والحيوية والنشاط. السمات السطحية إذن هي تجمعات الظواهر أو الأحداث السلوكية التي يمكن ملاحظتها ، وهي أقل ثباتا، كما أنها مجرد سمات وصفية ، ومن ثم فهي أقل أهمية من وجهة نظر كاتل^(٣).

وتقابل للسمات السطحية للسمات الأساسية، ويرى "كاتل" أنها هي التكوينات الحقيقية الكامنة خلف السمات السطحية والتي تساعد على تحديد السلوك الإنساني وتفسيره ، والسمات الأساسية ثابتة وذات أهمية بالغة ، وهي المادة الكبرى الأساسية التي يقوم عالم النفس بدراستها - ويمكن أن تقسم إلى سمات تكوينية وسمات تشكلها البيئة: الأولى داخلية وذات أساس وراثي، والثانية تصدر عن البيئة وتتشكل بالأحداث التي تجرى في البيئة التي يعيش فيها الفرد^(٣).

(١) سيد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٨ - ٢٦٠.

(٢) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٤.

(٣) المرجع السابق: نفس الصفحة

٣. السمات أحادية القطب مقابل ثنائية القطب :

تمثل السمات أحادية القطب بخط مستقيم يمتد من الصفر حتى درجة كبيرة ، كالسمات الجسمية (المورفولوجية والفيزيولوجية) والقدرات. يمتد المدى من عدم وجود السمة من النوع الذي يقاس (الصفر) حتى أكبر قدر ممكن من هذه السمة^(١).

أما السمات ثنائية القطب فتمتد من قطب إلى قطب مقابل خلال نقطة الصفر والسمات المزاجية عادة ثنائية القطب، إذ نتحدث مثلاً عن المرح مقابل الاكتئاب، والسيطرة مقابل الخضوع ، والهدوء في مقابل العصبية. وتقع نقطة الصفر في مكان تتوازن فيه الصفتان بدرجة متساوية بحيث لا نستطيع أن نصف الفرد بأن لديه غلبة لواحدة منهما أو الأخرى^(٢).

ونلاحظ كذلك أن الميول والاتجاهات ثنائية القطب ، فهناك في الميول تفضيلات أو كراهيات لموضوعات الميل ، فبعض الأفراد يفضلون الأنواع الميكانيكية من النشاط ، بينما لا يفضلها آخرون ، والاتجاهات كذلك ثنائية القطب، فإننا نفضل مؤسسة معينة أو نكون ضدها ، ونتجه صوب تفضيل الحل السلمي للمنازعات أو نحو تفضيل الحرب^(٣).

٣- التحليل العاملي لسمات الشخصية :

المنهج العاملي منهج استقرائي إذ يتطور التحليل فيه من الجزئيات الكثيرة المختلفة إلى الكل العام الشامل الذي يفسرها جميعاً. وهو يهدف إلى الكشف عن العوامل المشتركة التي تؤثر في أي عدد من الظواهر المختلفة ، وينتهي إلى تلخيص المظاهر المتعددة التي يحللها إلى عدد قليل من العوامل ، فهو بهذا المعنى ينحو نحو الإيجاز العلمي الدقيق^(٤).

وترجع أهمية استخدامه في دراسة السمات إلى أنه يختزل عدداً هائلاً من السمات إلى عدد صغير نسبياً من العوامل الأساسية التي يمكن أن تستقل بعضها عن بعض، وبحيث

(١) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٥.

(٢) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(٣) المرجع السابق/ ص ٧٦.

(٤) فؤاد البهي السيد ، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري (الطبعة الثالثة ، القاهرة: دار الفكر العربي

ينضوى تحت مصطلح سمة عدد هائل من الخصائص التي قد نطلق عليها كلمة سمات^(١).

فقد بين كل من "البورت" و "أديبرت" Allport & Adbert أن عدد الكلمات التي تعبر عن السمات في اللغات المتحضرة يتراوح ما بين ٣٠٠٠ ، ٥٠٠٠ كلمة . ولأنك أن هذا التعدد الكبير للصفات التي يمكن أن تعبر عن سمات — يجعل وصف الشخصية أمراً غير ممكن على الإطلاق، ويحول دون الوصف الميكولوجي للشخصية عن طريق منهج السمات لذا استخدمت طريقة التحليل العاملي حيث أنها تطبق مبدأ الإيجاز بالبحث عن العناصر الأساسية للشخصية ، فتقدم لنا النظرية للعاملية عدداً قليلاً من الأبعاد التي تصف الشخصية بطريقة موجزة ، ويرى المحللون العاملون أن هذا المنهج سيؤدي بنا حتماً إلى أن نضع أيدينا على الخصائص الأساسية للطبيعة البشرية.^(٢)

ومن الممكن استخراج العوامل الأساسية للشخصية من خلال أوساط متعددة وبواسطة طرق عديدة للقياس أهمها الاستخبارات وملاحظة السلوك والاختبارات الموضوعية والمقاييس الفيزيولوجية . إلا أن أكثر للتطبيقات الشائعة للتحليل العاملي في دراسة الشخصية هو تحليل الاستجابات لاختبارات الشخصية وأنواع أخرى من استقصاءات الورقة والقلم الذاتية. فمع تعدد الاختبارات التي تقيس أبعاد الشخصية فإن كثيراً من هذه الأبعاد غير مستقلة ، حيث أن كثيراً من مقاييس الشخصية ذات الأسماء المختلفة تقيس نفس الشيء ، والمشكلة هنا هي كيفية تحليل وتنظيم هذه المقاييس بطريقة ينتج عنها الأبعاد الأساسية الحقيقية للشخصية ، والتحليل العاملي هو الأسلوب الأمثل لتحقيق هذا حيث تكون الأبعاد الأساسية للشخصية هي العوامل المتكررة التي يتم الحصول عليها من أساليب القياس المختلفة للأجزاء المختلفة من السكان بحيث يمكن القول أن هذا هو الإطار الأساسي أو هيكل الطبيعة البشرية.^(٣)

وأهم المحللين العاملين في مجال الشخصية منذ بضعة عقود وحتى الآن هم "كاتل" و"أيزنك" و "جيفلورد" ، ونتناول فيما يلي العوامل الأساسية للشخصية كما حددها:

(١) مصطفى فهمي ، علم النفس الأكاديمي (القاهرة : مكتبة مصر ، ١٩٦٧) ، ص ٦٦-٦٧.

(٢) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩١.

(٣) Scott Ward and Thomas S. Robertson, Consumer Behavior: Theoretical Sources (New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1973), P 168.

توصل "جيفورد" بناء على دراساته العملية إلى عوامل الشخصية الأساسية الآتية :

١- النشاط العام : يميز هذا العامل الشخص الملى بالحيوية سريع الحركة، سريع فسي العمل محب له، وأحياناً ما يكون مندفعاً.

٢- السيطرة : شخص يعلى من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه في علاقات المواجهة ، يتجذب إلى مراكز القيادة ولا يهاب العلاقات الاجتماعية ، ولا يميل إلى الاحتفاظ بأفكاره لنفسه.

٣- الذكورة مقابل الأنوثة: وترداد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكرية، مهنية وغير مهنية ، ولا يستلثر انفعالياً وليس من السهل أن يثار لديه الخوف أو التقرز تنقصه المشاركة الوجدانية أو التعاطف إلى حد ما.

٤- الثقة بالنفس مقابل مشاعر النقص: يشعر بأن الآخرين يتقبلونه ، واثق من نفسه يشعر بالكفاءة ، جذاب من الناحية الاجتماعية ، قانع بما لديه، غير متركز حول ذاته.

٥- الطمأنينة (راحة البال) مقابل العصبية: هادئ ومسترخ أكثر منه عصبي سريع التهيج ، مستقر لا يتعب بسهولة ، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه.

٦- الاجتماعية : يحب النشاط والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية ، مغرم بمراكز القيادة الاجتماعية، جذاب اجتماعياً، وغير خجول وليس حياً ولا معتزلاً.

٧- التأملية: الميل إلى التفكير التأملية ، شخص حالم ينظر إلى الأمور نظرة فلسفية ، لديه اتجاه تساؤلي واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين.

٨- الاكتئاب: انفعالي ومنقبض أكثر منه مرحاً ، ويؤدي ذلك إلى الهم والقلق والانفعالات

الدائمة والحالة للمزاجية القابلة للتغير .

٩- الدورية مقابل الاستقرار: سهولة إثارة الانفعالات مع دوامها ، ولذا فالدوري شخص ضحل وطفلي وتكثر لديه أحلام اليقظة.

١٠- الكبح مقابل الانطلاق والتهونية: الميل إلى كبح النفس وضبطها ، ومثل هذا الشخص ذو تفكير جاد أكثر منه متوكل منطلق أو معتمد على الحظ ، يعتمد عليه ، لا يأخذ الأمور هوناً ولا يستهين بها أو يستخفها.

١١- الموضوعية: ينظر على الأمور نظرة واقعية موضوعية ، متيقظ لما يحدث في بيئته ، ويمكن أن ينكر ذاته ، لا تحلصه الشكوك.

١٢- الوداعة : شخص ودود مسالم ، مقابل شخص يمكن أن تستثار استجابة العدوان لديه ، ويقاوم سيطرة الآخرين عليه وتحكمهم فيه ويزدري من حوله.

١٣- التعاون والتسامح: الشخص ذو الدرجة المنخفضة على هذه السمة لديه اتجاه للنقد وتصيد الأخطاء ، قليل الثقة في الآخرين والركون إليهم ، متمركز حوله ذاته يرثي لها.

٢- عوامل "كانتل" (١)

توصل "كانتل" بمساعدة منهج التحليل العاملي إلى تحديد ستة عشر عاملاً أساسياً في الشخصية ، وهذه العوامل ثنائية القطب هي :

١- الانطلاق: (أو الشيزوثيرميا مقابل السيكوثيرميا): ويتميز الشخص ذو الدرجة المرتفعة على قطب السيكوثيرميا بأنه اجتماعي صريح وسهل المعاشرة وعاداته تكيفية ، بينما يتميز الشخص ذو الدرجة المرتفعة على قطب الشيزوثيرميا بأنه منعزل محافظ متصلب غير مكترث وحذر.

(١) المرجع السابق، ص ١٧١ - ١٧٣.

٢- الذكاء: وهذا العامل ليس هو - ببساطة - القدرة العقلية، ولكنه يمثل تلك التركيبية التي تربط بين الصفات العقلية وسمات الشخصية، وترتبط للدرجة المرتفعة على هذا العامل بصفات مثل مثابر، مفكر، متقف ، له ميول قوية.

٣- قوة الأنا: ويمثل هذا العامل الاتزان الانفعالي مقابل العصبية أو عدم النضج الانفعالي. ويحصل على للدرجة المرتفعة الشخص الناضج الثابت الواقعي يمثل الخلق، المتحرر من الأعراض العصابية وهو كذلك واقعي بالنسبة لأمر الحياة ، ليس لديه هموم ولا أعراض خاصة بتوهم المرض، هادئ صبور مثابر يعتمد عليه.

٤- السيطرة: ويمثل للسيطرة وحب السيادة والعدوانية والخشونة وحب التنافس وكذلك الزعامة ، والشخص الذي يحصل على درجة مرتفعة واثق من نفسه مؤكد لها ، لا يهمه معارضة الناس له وعدم الاتفاق معهم ، وللقطب المقابل هو الخضوع والتواضع والذوق والاتفاق مع الناس.

٥- الاستبصار: ويقابل هذا العامل بين المبتهج المرح الاجتماعي الحيوي سريع الحركة ذي الدعاية المتحدث اللبق بوصفه قطباً وبين المكتئب العابس الجاد المتشائم المنعزل للقلق الميل إلى الاستبطان منقلب المزاج في القطب القابل. وهو غير العامل الأول هنا.

٦- قوة الأنا الأعلى: وهو يشبه الأنا الأعلى في التحليل النفسي، ويميز الشخص المثابر المحتمل للمسئولية والثابت انفعالياً، وطرفه المقابل ضعف المعايير الخلقية للداخلية وعدم المثابرة والتقلب.

٧- المغامرة: ويمثل الجرأة والمغامرة والإقدام وحب الاجتماع بالناس، مع ميل قوي إلى الجنس الآخر ، ودود صريح واثق من نفسه ، في مقابل صفات مثل الجبن والخجل والانسحاب والإحجام والجمود والعداونية.

٨- الطراوة: ويقابل هذا العامل بين قطبين أولهما: الحساسية والعقلية الجمالية للخيالية والإتكالية الأكتوية والنزعات الهستيرية ، وثانيهما الصلابة والواقعية والاكتفاء الذاتي.

٩- التوجس: الميل إلى الشك والارتياح في الآخرين والغيرة منهم مقابل الثقة فيهم والتقبل لهم.

١٠- الاستقلال: ويميز هذا العامل الشخص ذا التفكير الواقعي العملي المستقل (غير الاتفاقي أو الأصلي) في مقابل الشخص ذي المزاج الإجتراري والبوهيمي المنطوي والذاهل ضيق الاهتمامات.

١١- الدهاء: ويقابل هذا العامل بين الدهاء والتبصر والفتنة وعدم الجمود وبين السذاجة والخرق ونقص الاستبصار بالذات.

١٢- الاستهداف للذنب: وهو عامل ثنائي القطب يشمل الميل إلى الشعور بالإثم والمخاوف والقلق والشك في مقابل الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي.

١٣- التحرر: وهو عامل يقابل بين التحرر والمحافظة.

١٤- الاكتفاء الذاتي: الاعتماد على النفس وتقرير الشخص لأمره بنفسه في مقابل مسايرة الجماعة وتقبل القيم السائدة في المجتمع.

١٥- التحكم الذاتي في العواطف: قوة ضبط النفس وتقبل المعايير الخلقية للجماعة بالإضافة إلى الطموح والمثابرة واحترام الغير في مقابل ضعف ضبط الذات.

١٦- ضغط الدوافع: التوتر والقلق وسرعة الاستثارة في مقابل الدرجة المنخفضة من ضغط الدوافع وشدها.

٣- عوامل "إيزنك"^(١)

يحدد "إيزنك" نتيجة لبحوثه خمسة عوامل راقية عريضة ذات أهمية عملية كبيرة في وصف الشخصية وهي:

(١) المرجع السابق، ص ١٧١ - ١٧٣.

١- عامل الانبساط : وهو عامل ثنائي القطب، يقابل بين الانبساط والانطواء، والمنبسط تكون كل رغباته واهتماماته موجهة نحو الناس والأشياء والطبيعة بينما تنحصر اهتمامات المنطوي في ذاته وفي مشاعره وإحساساته وأفكاره وخيالاته.^(١)

٢- عامل العصبية: العصبية / الاتزان الانفعالي، عامل ثنائي القطب يقابل بين مظاهر حسن التوافق والنضج أو الثبات الانفعالي، وبين اختلال هذا التوافق أو العصبية، والعصبية ليست هي العصاب بل الاستعداد للإصابة به عند توفر شرط الانعصاب (الضغط والمواقف العصبية).

٣- عامل الذهان: ويوصف الشخص الذي يحصل على درجة مرتفعة عليه بأنه بارد وعدواني وقاس. مما يؤدي إلى أنواع من السلوك المضاد للمجتمع.

٤- الذكاء.

٥- المحافظة مقابل التقدمية أو التحرر: وهو العامل الأساسي في الاتجاهات.

وعلى الرغم من أن "ليزنك" والمدرسة الإنجليزية يعترفون بأهمية العاملين الآخرين (الذكاء والمحافظة) من حيث هي عوامل أساسية كامن وراء الفروق الفردية الإنسانية فهم يتبعون ما اصطلح عليه كثير من الباحثين في معالجة القدرات والاتجاهات بوصفها مجالات منفصلة لا تخرج تحت عنوان الشخصية.

٤- قياس السمات الشخصية

تعد الاختبارات أهم طرق قياس السمات أو الأبعاد الأساسية للشخصية، والاختبار هو نوع من المقابلة المقتدة، ويتكون من مجموعة من الأسئلة أو العبارات التقريرية المطبوعة غالباً، يجيب عليها المسؤول بنفسه (بالكتابة غالباً، ولكن شفويًا أحياناً) في ضوء احتمالات أو فئات للإجابة محددة سلفاً، مثل نعم ، لا ، أو موافق ، غير موافق ، في موقف قياسي فردي أو جمعي، وتدور أسئلة الاختبار حول جوانب وجدانية انفعالية أو خاصة بالسلوك في المواقف الاجتماعية. ويجيب عليها المسؤول على أساس معرفته لمشاعره وانفعالاته وسلوكه الماضي أو

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي. مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٣.

الحاضر، وذلك بهدف الكشف عن جوانب معينة لدى الفرد، أو الحصول على معلومات خاصة عن شخصية فرد أو مجموعة من الأفراد، وتصحيح الإجابة وتفسير بطريقة موضوعية سلفا. وقد يكون الاختبار أحاديا (يقيس سمة واحدة) أو متعدد الأبعاد (يقيس مجموعة من السمات في نفس الوقت).

وهناك العديد من الاختبارات التي تستخدم في قياس سمات الشخصية، وسوف نتعرض لبعض منها في الجزء الخاص بنظريات الشخصية وسلوك المستهلك.

ونورد فيما يلي على سبيل المثال جزء من قائمة أيزنك للشخصية كأحد الاختبارات التي تقيس بعدين أساسيين من أبعاد الشخصية هما الانبساط، الانطواء، والعصابية.

- هل تحب الخروج من المنزل كثيرا
- هل تقلقك أشياء مخيفة قد تحدث لك.
- هل تقلق على صحتك.
- هل تحتاج في أحيان كثيرة لأصدقاء يفهمونك لكي تشعر بالاثراح والارتياح.

ثانيا : نظريات الشخصية وسلوك المستهلك :

يعرف سلوك المستهلك بأنه الأنشطة التي يقوم بها الأفراد عند اختيار وشراء واستعمال السلع والخدمات لإشباع حاجاتهم ورغبتهم، وهي أنشطة عقلية وعاطفية بالإضافة إلى كونها تصرفات مادية.⁽¹⁾

وسلوك المستهلك هو جزء من السلوك الإنساني وهذا يعني أن العوامل التي تؤثر

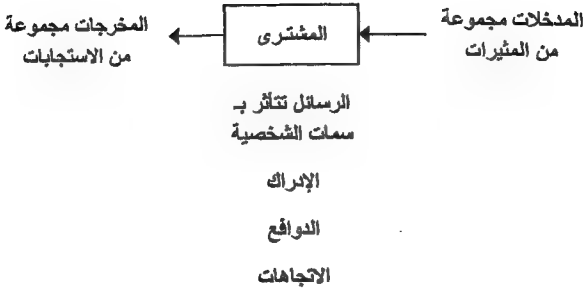
(1) William L. Wilkie. Co nsumer Behavior (New York: John Wiley Sons. Inc., 1990) P. 12.

على الأفراد في حياتهم اليومية تؤثر أيضا على أنشطتهم الشرائية ، سواء العوامل الداخلية كالعلم والدوافع أو للشخصية، أو العوامل الخارجية كالقيود الاجتماعية.

وفي الحقيقة فله غالبا ما يكون من الصعب وضع خط فاصل بين السلوك المتعلق بالاستهلاك ومظاهر السلوك الإنساني الأخرى . وهذا في صالح دراسة سلوك المستهلك حيث أن العلوم السلوكية قد درست السلوك الإنساني منذ فترة من الوقت ويمكن الاستفادة من نظريات هذه العلوم لدراسة وفهم سلوك المستهلك.

وقد أثير حديثا جدل حول الاستعارة من العلوم السلوكية لدراسة سلوك المستهلك على أساس أنه عند تصرف الأفراد كمستهلكين فإن مظاهر معينة من سلوكهم تكون مميزة عن مظاهر السلوك الإنساني، وهذه المظاهر لم تتعرض لها نظريات ومفاهيم السلوك في العلوم الأخرى. وعلى هذا فإن التبنى الكامل لمثل هذه المفاهيم لن يوفر لنا الفهم الكامل للمستهلكين. وهذه النقطة لا تعني أنه لا ينبغي الاستعارة من العلوم السلوكية مرة أخرى، ولكنها تعني أنه يجب أن تتم دراسة دقيقة للنظريات والمفاهيم المتاحة في هذه العلوم والتي يمكن أن تكون مفيدة لفهم المستهلكين ، ويجب تحديد درجة التعديل التي ينبغي القيام بها فيها حتى تصبح صالحة لهذا الفهم.

وهناك العديد من النظريات التي تتلونت دراسة سلوك المستهلك، تهتم كل نظرية منهم بعدد من المتغيرات أو العوامل والعلاقة بينها في تفسير سلوك المستهلك ، وتسعى النظريات المختلفة إلى تفسير سلوك المستهلك الذي يعتبر غامضا إلى حد كبير. لقد لوحظ أنه رغم تعرض عدد من المستهلكين لنفس للمؤثرات وبنفس طريقة التأثير وقنوات الاتصال أن سلوكهم الاستهلاكي ليس متشابها بالدرجة المتوقعة. كذلك لوحظ أن المستهلكين لسلعة أو خدمة معينة قد تأثروا بمؤثرات مختلفة وبوسائل تأثير وقنوات اتصال مختلفة . لذا أثير السؤال 'ماذا يحدث؟'. إن الإجابة على هذا السؤال تتطلب دراسة ذات الإنسان وكيفية تكوينها وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المختلفة، لقد أطلق على ذات الإنسان لفظ الصندوق الأسود الذي تخفيه مدخلات معينة وتخرج منه مخرجات معينة. ويمكن توضيح ذلك من خلال نموذج الصندوق الأسود لسلوك المستهلك شكل رقم (1).



شكل رقم (١)

نموذج الصندوق الأسود لملوك المستهلك

المصدر: Peter M. Chisnall, Marketing: A Behavioural Analysis
(England: Mc Graw-Hill Company (UK) Limited, 175), p. 211.

ووفقا لهذا النموذج فالمشتري هو صندوق أسود تتخله مدخلات معينة وتخرج منه مخرجات معينة ، والمخرجات هنا هي سلوك المستهلك، والمدخلات هي المتغيرات المختلفة التي تتفاعل مع التكوين النفسي للمستهلك ممثلا في الشخصية والإدراك والدوافع والاتجاهات وينتج عنها سلوك معين.

ونتيجة لكون الصندوق الأسود شيئا مظلما من الصعب رؤية ما يحدث فيه ، فقد سعت النظريات المختلفة لإلقاء الضوء على ما يحدث ومحاولة تفسيره. ومن هذه النظريات نظريات الشخصية.

وتختلف نظريات الشخصية عن بعضها البعض ولكنها تتفق في كونها تساعدنا على

فهم ما الذي يجعل الأفراد يتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها، وهي نقطة هامة لمن يدرس المستهلك وذلك لتأثيرها القوي على أنشطة التسويق والإعلان.

ونستعرض فيما يلي نظريات للشخصية المختلفة وكيف تم استخدامها في دراسة سلوك المستهلك.

١- نظرية التحليل النفسي (فرويد)^(١)

لعل نظرية "فرويد" في النفس البشرية والتي تعرف بنظرية التحليل النفسي هي أشهر نظريات علم النفس، وقد كان فرويد أول من صور تفاعل العوامل الوراثية مع العوامل البيئية خاصة الاجتماعية وصراع هذه مع تلك وأثر ذلك في تكوين الشخصية ونموها، كما بين كيف تنشأ سمات الشخصية وكيف تتغير وكيف تحرف نتيجة لهذا التفاعل والصراع. وهكذا تتميز نظريته في الشخصية عن غيرها من النظريات بأنها لم تنفخ بوصف سمات الشخصية بل حاولت تفسير نشأتها.

يرى "فرويد" أن للشخصية جوانب ثلاثة هي : **الهو والأنا والأنا الأعلى.**

١- **الهو Id:** هو طبيعة الإنسان الحيوانية قبل أن يتناولها المجتمع بالتحوير والتهذيب وهو جانب لا شعوري عميق، ليس بينه وبين العالم الخارجي واقعي صلة مباشرة لذا فهو لا يعرف شيئاً عن الأخلاق والمعايير الاجتماعية ولا يعرف شيئاً عن الزمان والمكان.

٢- **الأنا Ego:** هو جانب من الشخصية يتكون بالتدريج من اتصال الطفل بالعالم الخارجي الواقعي عن طريق حواسه، فالأنا هو مركز الشعور والإدراك والتفكير والحكم والتبصر في العواقب كما أنه المشرف على أفعالنا الإرادية ، أي المشرف على الجهاز الحركي الإرادي، فمن طريقه تتحقق الدوافع أو لا تتحقق، ووظيفته هي التوفيق بين مطالب **الهو** والظروف الخارجية ، فهو أداة للتكيف للبيئة ، أداة تقييم وتكييف السلوك ، والأنا هو ما نستطيع أن نسميه على وجه التقريب بالشخصية **الشعورية**..

(1) أحمد عزت راجح، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٠ - ٤١٤.

٣- الأنا الأعلى Super Ego: وهو من حيث تكوينه هو جملة القيم والمعايير والمعتقدات والمبادئ الخلقية التي يستخدمها الفرد في الحكم على دوافعه وسلوكه، والتي يهتدى بها في تفكيره وأفعاله. ولما من حيث هو قوة محركة فيمكن تعريفه بأنه استعداد لا شعوري دافع مانع رادع مكتسب على أساس من للخوف والحب والاحترام.

ومن هنا نرى أن الشخصية تتطوى على ثلاثة جوانب ، جانب فسيولوجي يمثلته "الهو" وجانب سيكولوجي تمثلته "الأنا" الذي هو مقر العمليات العقلية العليا والإرادة ، وجانب اجتماعي تمثلته "الأنا الأعلى" وهي جوانب ليست مستقلة بل في صراع دائم متبادل، فوظيفة "الأنا" هي التوفيق بين مطالب "الهو" ومطالب الواقع الخارجي ومطالب الضمير، وبعبارة أخرى فهو محط شد وجذب بين ثلاثة قوى عليه أن يرضيها جميعا وأن يوفق بينها جميعا.

وهذه الصورة للدynamية المتدافعة للجوانب للشخصية الإنسانية تعد من أهم ما أضافته مدرسة للتحليل النفسي لا إلى نظرية الشخصية فحسب بل وإلى علم النفس بصفة عامة .

وقد أثرت نظرية التحليل النفسي لفرويد ليس فقط على علم النفس ولكن أيضا على الأدب والاجتماع والطب وكذلك على التسويق، فقد كان لأفكار فرويد تأثير كبير على دراسة سلوك المستهلك، فهو قد قضى على فكرة الرجل الرشيد التي سادت في القرن التاسع عشر، حيث لم يعد هناك شك في أن كثيرا من سلوك المستهلك كجزء من السلوك الإنساني يتأثر وربما يتحدد بقوى غير منطقية لا شعورية قد لا يدركها المستهلك ، وبهذا بدأت بحوث الدوافع في الظهور في دراسات سلوك المستهلك في محاولة لاكتشاف الدوافع اللاشعورية وراء سلوكه^(١).

وبالإضافة إلى نظرية "فرويد" بتركيزها على الدوافع اللاشعورية فقد استعار باحثو الدوافع عدة أساليب بحثية من علماء النفس وعلماء النفس الكلينيين ومن أهم هذه الأساليب المقابلة المتعمقة واختبار تداعي المعاني عن طريق الكلمات واختبار إكمال الجمل واختبار بقع الحبر لرورشاخ^(٢)

(1) Scott Ward and Thomas S. Robertson, op. cit., p. 148.

(2) Ibid., P. 174.

كان "كارل يونج" أحد تلاميذ "فرويد" إلا أنه اختلف معه وانشق عنه مكونا مدرسة خاصة في التحليل النفسي سماها بعلم النفس التحليلي.

ولقد اتفق "يونغ" في مدرسته مع "فرويد" في كثير من آراء مدرسة التحليل النفسي كاللاشعور والصراع النفسي والوظيفة النفسية للسلوك الإنساني إلا أنه اختلف معه في بعض التفاصيل كاللاشعور الجمعي الذي نال كثيرا من التركيز عند "يونغ" وكالاتجاهات الانطوائية والانبساطية ، وكفكرة للقناع أو الشخصية للامة.

فيرى "يونغ" أن هناك لا شعورا جمعيًا يوجد لدينا جميعا ورثناه عن البشرية التي انتهى إلينا تطورها الحالي. وأن اللاشعور الجمعي هو الذي يوجد بين التكوين النفسي لنا كبشر، فكأن اللاشعور الجمعي هو المخلفات النفسية التي ورثناها عن أسلافنا من البشر وهو الذي يحمل لنا الحكمة والمعرفة والخبرة التي أتتنا عن الجدود كالخوف من الظلام والمجهول واستخدام الرموز في الأحلام التي نراها في نومنا.

واللاشعور الجمعي في نفس كل منا يقابل لاشعوره الخاص وهو الذي يتكون من ترسيبات وردود فعل الخبرات الخاصة التي يمر بها كل منا وهي بطبيعتها تختلف من فرد لآخر ، ويرى "يونغ" أن اللاشعور الجمعي أقوى تأثيرا في نفس الفرد وأخطر أثرا في تكوين شخصيته من لا شعوره الفردي أو الخاص، بل هو الذي يلون هذا اللاشعور الفردي وينضج عليه.

كما يرى "يونغ" أن هناك اتجاهين تأخذهما النفس البشرية في موقفها وتعاملها مع غيرها: الاتجاه الانبساطي والاتجاه الانطوائي. ففي الاتجاه الانبساطي يميل الفرد إلى أن يتعامل مع غيره وتكون له علاقات معه ، أما الاتجاه الانطوائي ففيه يميل الفرد إلى الانطواء على نفسه والانعزال عن غيره، ويوجد الاتجاهان معا في الشخصية الواحدة ، إلا أن أحدهما يكون أكثر ظهورا وسيادة نتيجة التكوين الخاص للاشعور الشخصي المعين.

(١) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث، مرج سبق ذكره، ص ٢٠٩ - ٢١٠.

أما فكرة القناع فقد استعارها "يونج" من مصطلحات المسرح ، وقصد بها في نظريته أن لكل منا قناعا شخصيا يبدو به أمام الناس ، وغالبا ما يكون مغايرا لحقيقته التي يعرفها هو عن نفسه، فكأنه يظهر بشخصية معينة ذات صفات معينة وتصرفات معينة وأخلاق معينة أمام الناس ، اتفاقا مع تقاليد المجتمع ، وتمشيا مع ما يرتضيه الناس ، واستجابة لمقتضيات الواقع. وهذا خلاف شخصية الفرد الخاصة والتي يحاول إخفائها عن الآخرين خلف الواجهة الاجتماعية التي يظهر بها. فكان الفرد أمام الآخرين يقوم بتمثيل شخصية ليست هي حقيقته كما يقوم الممثل بتمثيل شخصية في رواية أو مسرحية. ومن هنا استعار "يونج" من المسرح فكرة القناع.

وتعد فكرة القناع أكثر أفكار "يونج" إثارة لاهتمام الموقين حيث أن مبيعات كثير من السلع ترجع بصورة كبيرة لأن لم يكن كلية إلى رغبة الفرد في حماية وتجميل صورته الاجتماعية⁽¹⁾.

٣- النظريات الاجتماعية:

بدأ زملاء "فرويد" في الاشتقاق عليه وتطوير نظريات خاصة بهم هي النظريات الاجتماعية، وعلى الرغم من أن أصحاب هذه النظريات لم يتفقوا تماما في الرأي، إلا أنهم جميعا اتفقوا في أن العلاقات الاجتماعية أساسية لتكوين وتطور الشخصية⁽²⁾.

ونعرض فيما يلي هذه النظريات الاجتماعية:

١- نظرية "أدلر" Adler

تركز نظرية "أدلر" على أن إرادة القوة وإرادة التفوق وإرادة بلوغ الكمال وقهر الإحساس بالدونية أو بالنقص أو بالقصور هي الدافع الرئيسي لدى الإنسان ، وكأن الإنسان

(1) Scott Ward and Thomas S. Robertson, op. cit., P. 150.

(2) Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, Consumer Behavior (Fourth Edition; U.S.A.: Prentice Hall International Inc., 1991), P. 106.

في سعيه الدعوي إنما يهدف إلى شيء واحد هو أن يكون محققاً لذاته في مجتمعة كأفضل ما يكون التحقيق، ويعطي "أدرك" لشعور الفرد بالقصور للدور الأكبر في سعيه نحو القوة والسيطرة لتعويض هذا القصور ورد الاعتبار إلى الذات^(١)

فالهدف الأساسي للفرد في الحياة هو التغلب على الشعور بالنقص الذي تكون أثناء الطفولة ولهذا فإن ما يشتره الفرد من منازل وما يمتلكه من سيارات يكون لرضاه في الشعور بالتفوق والإحساس بشعور أقل من النقص بالنسبة للآخرين.

ب- نظرية "هارى ستارك سليفان" Harry Stack Sullivan^(٢)

تعد نظرية "سليفان" أكثر النظريات الاجتماعية تأكيداً على المضمون الاجتماعي في حياة الفرد ، وعلى الرغم من أن "سليفان" أدرك أن الوراثة والنضج يؤثران على تكوين الشخصية، فهو يعتقد في أهمية التعلم عن طريق التفاعل الاجتماعي في تكوين الشخصية. فهو يرى أنه يمكن تحديد الشخصية حسب ردود فعل الفرد العنيفة والمريّة تجاه الأفراد الآخرين في مواقف التفاعل الاجتماعي المتكررة في الحياة. فإن الفرد حتى وإن كان وحده يتأثر بخبراته السابقة مع الآخرين ويتوقعاته لأرائهم عنه في المستقبل، ولا يشترط أن يكون الأفراد الآخرون أفراداً حقيقيين أو أحياء ، فقد يتأثر الفرد بتعاليم فيلسوف مات من فترة طويلة أو شخصية تليفزيونية خيالية . كما تدور أحلام الفرد حول الأفراد الآخرين فهو يحلم بالنجاح الذي سيؤثر على الآخرين.

ج- نظرية "إريك إريكسون" Erik Erikson^(٣)

يرى "إريكسون" أن شخصية الفرد تتكون في طفولته المبكرة إلا أنه تحدث تغييرات في الشخصية على مدى حياة الفرد استجابة للآزمات التي يواجهها الفرد ويتأثر خلالها بالآخرين ، وتتحدد الشخصية خلال هذه الآزمات برود فعل الآخرين. ففي الوقت الذي احتفظ

(١) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١١.

(٢) Scott Ward and Thomas S. Robertson, op. cit., P. 157.

(٣) Ibid., PP. 159 – 161.

فيه "إريكسن" بكثير من الملامح الأساسية لنظرية التحليل النفسي التقليدية، فإنه قد تحول من التركيز الكلي على السنوات الأولى من العمر وخصص اهتمام أكبر من المحللين السابقين للتطور المستمر في الشخصية خلال حياة الفرد.

ولما كان الكبار هم المستهلكين الأساسيين لمعظم السلع والخدمات ، كما أنهم يشكلون معظم المشاهدين والمستمعين لكثير من وسائل الاتصال فإن عمل "إريكسن" يرتبط بالتسويق على الأقل بمثل ارتباط عمل "فرويد".

د- نظرية "كارن هورني" Karen Horney

ترى "كارن هورني" أن المفتاح المحدد للسلوك هو القلق العصبي المشتق من شعور الطفل بالعزلة في عالم عدواني. وأن تصرفات الوالدين تلعب الدور الرئيسي حيال قلق الأطفال ، فعلى قدر الأمان الذي يمدون به الأطفال يتحدد القدر من القلق الأساسي الذي ينشأ لديهم. وللتغلب على القلق فإن الطفل يتخذ اتجاهًا من ثلاثة اتجاهات هي^(١)

١- التحرك نحو الآخرين.

٢- التحرك بعيدًا عن الآخرين.

٣- التحرك ضد الآخرين.

وبناء على ذلك قدمت "كارن هورني" ثلاثة أنماط للشخصية يمكن على أساسها تقسيم الأفراد وهي^(٢)

(1) Ibid., P. 155.

(2) Joel B. Cohen, (The Role Of Personality in Consumer Behavior), In: Harold H. Kassarian and Thomas S. Robertson, Perspectives in Consumer Behavior, Joel (Illinois: Scott Foresman and Company 1968), PP. 225 – 226.

١- النمط المذعن :

الأفراد المذعنون هم الذين يتحركون نحو الآخرين وهم يرغبون في أن يكونوا محبوبين ومرغوبين ، وهم يرون في الآخرين الحل لكثير من مشاكل الحياة ، ويرغبون في الحماية والمساعدة والقيادة من الآخرين ، ومثل هؤلاء الأفراد يميلون إلى تجنب الصراع مع الآخرين وإلى إخضاع أنفسهم لرغبات الآخرين، ومن القيم الهامة المرتبطة بالاتجاه الإذعاني الطيبة والتعاطف والحب والإيثار والتواضع.

ولما كانت كثير من أهداف المذعن ترتبط بقبوله في المجتمع فإنه يتكيف مع أشكال السلوك المقبولة في المجتمع.

٢- النمط المستقل

الأفراد المستقلون هم الذين يتحركون بعيدا عن الآخرين ، وهم يرغبون في الاستقلال والكفاية الذاتية والتحرر من الالتزامات ولا يرغبون في تأثير أحد عليهم ، ويحل العقل والمنطق عندهم محل المشاعر، ويعتبرون أنفسهم بصورة أو أخرى مميزين ومنفردين عن الآخرين، وأهم يمتلكون قدرات معينة يمكن تمييزها دون حاجة منهم لمرض أنفسهم على الآخرين.

٣- النمط العدواني

الأفراد العدائيون هم الذين يتحركون ضد الآخرين ، ويرغبون في التفوق وتحقيق النجاح والمكانة والحصول على إعجاب الآخرين ، وهم يرون في الأفراد الآخرين منافسين لهم ، ويجاهدون لتحقيق السيطرة على عواطفهم حيث يرون أن كل فرد مدفوع بمصلحته الشخصية وأن العواطف ما هي إلا غطاء لأهدافه الخفية.

وقد أثارت نظرية "كارل هورني" اهتمام أحد باحثي سلوك المستهلك وهو "جويسل كوهين" Joel Cohen الذي قام بوضع اختبار للشخصية على أساسها وهو اختبار

(CAD) والذي يقيس ثلاث سمات للشخصية هي الإذعان والاستقلال والعدوانية، ثم قام "كوهين" بدراسة لبحث العلاقة بين هذه السمات وسلوك المستهلك نعرضها فيما يلي:

دراسة "جويل كوهين" Joel Cohen⁽¹⁾

كان هدف هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين سمات الشخصية الثلاث وهي الإذعان والاستقلال والعدوانية وبين سلوك المستهلك المتمثل هنا في تكرار استخدام المنتجات محل الدراسة والماركات المفضلة منها ، وكانت المنتجات محل الدراسة هي السجائر والقمصان الرجالي ومزيلات العرق الرجالي ومعجون الأسنان وأدوية الصداع وصابون التواليت والطور ولوسيون الحلاقة والشاي والنبذ والبيرة ومنتجات إنقاص الوزن.

وقد تكونت عينة البحث من ١٥٧ طالبا يدرسون إدارة الأعمال في إحدى الكليات الأمريكية ، وقد طبق عليهم اختبار (CAD) للشخصية وقائمة استقصاء عن مدى استخدام المنتجات محل الدراسة والماركات المفضلة منها.

ثم قسم الطلاب إلى مجموعتين بالنسبة لكل سمة من سمات الشخصية الثلاث، وهما المجموعة ذات الدرجات المرتفعة من هذه السمة والمجموعة ذات الدرجات المنخفضة ثم حددت الاختلافات بين هاتين المجموعتين في تكرار استخدام كل منتج من المنتجات محل الدراسة و "الماركات" المفضلة منها.

وقد أكدت نتائج دراسة "كوهين" نظرية "كلرن هورنى" حيث كان من نتائجها ارتفاع معدل استخدام المذعنين والعدوانيين لمنتجات العناية الشخصية (مزيلات العرق - صابون التواليت - لوسيون الحلاقة - معجون الأسنان - الكولونيا)، الأمر الذي يعكس اهتمامهم بالآخرين ، فالمذعن يستعمل هذه المنتجات حتى يكون مقبولا ومرغوبا من الآخرين ، أما

(1) Ibid., PP. 220 - 234.

العدواني فيستخدمها لتسهيل قدرته على التفاعل مع الآخرين ، ويختار منها "الماركات" الأكثر تميزا لتحقيق تميزه بمجرد لقاؤه مع الآخرين ، أما الأفراد المستقلون فلا يكثر استخدامهم لهذه المنتجات لأنهم أقل اهتماما بأراء الآخرين فيهم.

وبالنسبة لأدوية الصداق على وجه الخصوص فقد أظهرت الدراسة أن الأفراد مرتفعي الإذعان يستخدمون أسبرين "باير" أكثر من أي "ماركة" أخرى مقارنة بالأفراد منخفضي الإذعان ، ١٣% فقط من المستقصى منهم المذعنين يستخدمون ماركة أخرى من الأسبرين مقارنة بـ ٢٣% من العدوانيين، ٢١% من المستقلين.

وقد يرجع ذلك إلى تفضيل الأفراد المذعنين للأمان الذي تعطيه "الماركة" المشهورة أكثر من العدوانيين والمستقلين.

١- نظرية "دايفيد ريزمان" David Reisman

يقسم "ريزمان" Reisman الأفراد إلى ثلاثة أنماط من الشخصية الاجتماعية هي^(١):

١- الموجهون بالتقاليد

وهم مقيدون بمجموعة صارمة من القواعد التي تحكم سلوكهم ترجع عادة إلى معتقدات دينية قوية ، تصف للأفراد ما الذي ينبغي عمله في مختلف الظروف ، وتتسم مجتمعاتهم بالبطء العام في التغيير ، والاعتماد على الأسرة ودرجة منخفضة جدا من التحول الاجتماعي ، وشبكة ضيقة من القيم.

(1) Harold H. Kassarian, Social Character and Differential Preference for Mass communication, in: Harold H. Kassarian and Thomas S. Robertson, Op. Cit., P. 262.

٢- الموجهون داخليا

قيمهم ومعاييرهم الداخلية هي المرشد لسلوكهم وذلك في مجتمع سريع التغيير ويتسم بالتنوع والتقسيم المتزايد للعمل وتقسيم المجتمع إلى طبقات أكثر وأمن أقل للفرد.

٣- الموجهون بالآخرين

وهم يعتمدون على الأشخاص المحيطين بهم لإعطائهم التوجيهات لأعمالهم ، وهم يوجهون سلوكهم بما يضمن لهم التقدير والقبول من الآخرين ، وذلك في عصر الميكانيكية والعقول الالكترونية وغيرها من الأشياء مرتفعة الآلية .

هذا ويلاحظ هنا التشابه بين سلوك الموجه داخليا بمفهوم "يونيغ" للمنطوى ، وسلوك الموجه بالآخرين بمفهومه للمنبسط.

ويرى "ريزمان" أن المجتمع الأمريكي قد تحول من التوجيه بالتقاليد إلى التوجيه الداخلي ، وأنه يتحول الآن إلى التوجيه بالآخرين ، وأن هذا التحول له تأثير على سلوك المستهلكين، حيث أنه في المجتمعات الموجهة بالتقاليد يلبس الأفراد ويأكلون ويشربون وفقا لما تمليه التقاليد ، أما في المجتمعات الموجهة داخليا فيحدد استهلاك السلع والخدمات بما يضيفه هذا الاستهلاك إلى منفعة الفرد ، ولكن في المجتمعات الموجهة بالآخرين يتحدد الاستهلاك بما يضيفه إلى القبول الاجتماعي للفرد ومكانته في مجتمعه.

ويضيف "ريزمان" أن بطء التحول من التوجيه الداخلي إلى التوجيه بالآخرين يعنى أنه إلى الآن ولفترة قائمة يمكن تقسيم المستهلكين وفقا لأسلوبين للحياة هما التوجيه الداخلي والتوجيه بالآخرين.

واستادا إلى نظرية "ريزمان" أجرى عدد من الدراسات في مجال سلوك المستهلك فقام "دورنبوش وهيكمان" Dornbusch and Hickman سنة ١٩٥٩ بتحليل لإعلانات سلع المستهلك خلال عشرين سنة وتوصلا إلى أن هناك تحولا واضحا فيها من التوجيه الداخلي إلى التوجيه بالآخرين، وتوصل "والترود كاسارجيان" Waltraud Kassarijian

سنة ١٩٦٢ إلى أن الأفراد المولودين في بلاد أجنبية وهؤلاء الذين نشأوا في مدن صغيرة يعملون إلى أن يكونوا موجهين داخليا بينما الأفراد من المناطق الحضرية يعملون إلى أن يكونوا موجّهين بالآخرين، وأن الطلاب الذين يدرسون العلوم الطبيعية موجّهين داخليا أكثر من الطلاب الذين يدرسون إدارة الأعمال^(١)

وقد توصل "والترود كاسارجيان Waltraud Kassarian" و "ريشارد سنترز" Richard Centers سنة ١٩٦٢ إلى أن الأشخاص الأصغر سنا موجّهون بالآخرين أكثر من الأشخاص الأكبر سنا.

ولم يجد "جروين" Gruen سنة ١٩٦٠ علاقة بين للتوجيه الداخلي بالآخرين وتفضيل المنتجات الجديدة ، بينما توصل "ارندت" Arndt سنة ١٩٦٧، و "باربان" و "سانداج" و "كاسارجيان" Barban, Sandage and Kassarian سنة ١٩٧٠ إلى وجود علاقة ضعيفة بين التجديد والشخصية الاجتماعية^(٢).

ومع ذلك فقد توصل "دونيلي" Donnelly سنة ١٩٧٠ إلى وجود علاقة بين قبول ربات البيوت للتجديد والشخصية الاجتماعية ، فقد أشارت نتائج دراسته إلى أن ربات البيوت الموجّهات بالآخرين أقل ميلا إلى تجربة هذه المنتجات^(٣).

وقد توصل "لينتون" و "جراهم" Linton and Graham سنة ١٩٥٩ إلى أن الأفراد الموجّهين داخليا أقل قابلية للإقناع من الأفراد الموجّهين بالآخرين . كذلك توصل "سنترز" و "هورويتز" Centers and Horowitz سنة ١٩٦٣ إلى أن الأفراد الموجّهين بالآخرين أكثر قابلية للتأثير الاجتماعي من الأفراد الموجّهين داخليا^(٤).

وأخيرا نعرض بشئ من التفصيل للدراسة التي قام بها "هارولد كاسارجيان" Harold Kassarian سنة ١٩٦٥ لاختبار ما إذا كان هناك اختلاف بين نمطي الشخصية الاجتماعية (التوجيه الداخلي - التوجيه بالآخرين) في الإعلانات المفضلة لديهم.

(1) Harold H. Kassarian, Personality and Consumer Behavior: A review. Journal of Marketing Research, (Vol. VIII, November 1971), P. 414.

(2) Id.

(3) Scott Ward and Thomas S. Robertson, OP. Cit., P. 187.

(4) Harold H. Kassarian, OP. Cit., P. 187.

كانت فروض هذه الدراسة:

- ١- أن الأشخاص الموجهين داخليا والموجهين بالآخرين سيظهرون تفضيلا مختلفا للإعلانات التي صممت لأغراء هذين النمطين من الشخصية الاجتماعية.
- ٢- أن الموجهين بالآخرين يعرضون أنفسهم لوسائل الاتصال على نطاق واسع بدرجة أكبر من الموجهين داخليا.

وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ طالب يدرسون إدارة الأعمال وقد طبق عليهم أولا مقياس التفضيل الاجتماعي الذي وضعه "والترود كاسارجيان" Waltraud Kassarian سنة ١٩٦٢ لقياس للتوجيه (الداخلي - بالآخرين) ، وبناء عليه تم تحديد الأشخاص الموجهين داخليا والموجهين بالآخرين ، ثم عرض على المستقصي منهم ٢٨ زوجا من الإعلانات ، أحدهما به إغراء موجه داخليا والآخر إغراء موجه بالآخرين وذلك لمجموعة من المنتجات منها أسبرين "باير" وكاميرا كوداك" وآلة كتابة (IBM) ، وكان المطلوب من المستقصي منهم اختيار الإعلانات المفضلة لهم من كل زوج من أزواج الإعلانات المعروضة عليهم ، ثم تم جمع بيانات من المستقصي منهم عن عدد الساعات التي يقضونها في قراءة الصحف والمجلات والاستمتاع إلى الراديو ومشاهدة التلفزيون ، وما هي المجلات والصحف التي يقرأونها ، وبرامج الإذاعة والتلفزيون المفضلة لديهم .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأشخاص الموجهين بالآخرين فضّلوا الإعلانات الموجهة بالآخرين ، بينما أظهر الأشخاص الموجهون داخليا تفضيلا للإعلانات الموجهة داخليا وبهذا ثبتت صحة الفرض الأول ، أما بالنسبة للفرض الثاني فقد كانت الاختلافات بين المجموعة الموجهة بالآخرين والمجموعة الموجهة داخليا في التعرض لوسائل الاتصال على نطاق واسع وفي المحتوى المفضل منها غير جوهرية .

(1) Harold K. Kassarian, (Social Character and Differential Preference for Mass Communication). In : Harold H. Kassarian and Thomas S. Robertson, OP. Cit., PP. 261 - 269.

٤- نظريات المثير والاستجابة

ترجع نظريات المثير والاستجابة للخاصة بالشخصية إلى إسهامات أصحاب نظريات التعلم البارزين مثل "بافلوف" Pavlov و "سكينر" Skin ner و "هل" Hull وعلى الرغم من وجود اختلافات بين نظرياتهم ، فإن هناك اتفاق بينهم على أن الشخصية هي مجموعة من الاستجابات المعتادة المكتسبة عبر الزمن تجاه مثيرات معينة وعامة ، ويعتقد أصحاب نظريات التعلم أن أنماط السلوك المعقدة والاتجاهات وما إلى ذلك يتم تعلمها من مواقف المثير والاستجابة المدعمة سواء تدعيما إيجابيا أو سلبيا^(١).

وتتم عملية التعلم طبقا للنموذج الآتي : مؤثر - استجابة - تأكيد ، ويقصد بالمؤثر أي دافع خارجي أو داخلي يحرك الفرد نحو اتخاذ سلوك (استجابة) معين . فإذا كانت نتيجة هذه الاستجابة مرضية فإن فرصة تكرارها ترتفع إذا ما تكرر الموقف والعكس صحيح . وبلغة التسويق قد يؤثر على المستهلك مؤثر خارجي مثل مشاهدة إعلان في التلفزيون عن سلعة معينة . قد يحرك هذا دافع داخلي يحطه يشعر بحاجة تحتاج لإشباع . يترتب على هذا اتخاذ قرار بشراء السلعة (الاستجابة) وقد ينتج عن شراء واستهلاك السلعة رضاء المستهلك عنها مما يترتب عليه تأكيد الاستجابة ، وإذا ظهرت الحاجة مرة أخرى فإن الاستجابة التي قام بها سوف يكررها^(٢).

وقد أجريت عدة دراسات في التسويق استخدمت فيها نظريات التعلم منها دراسات تطوير وتفسير ظاهرة ولاء المستهلك لسلعة أو خدمة معينة أو منفذ توزيع معين . كذلك دراسات التأثير الإعلاني على المستهلك .

هذا وعلى الرغم من أن نظريات التعلم تمثل مدخلا جيدا لدراسة الشخصية مدعما بكثير من الدراسات والتجارب الميدانية إلا أنه لم تجر دراسات لسلوك المستهلك بحثت العلاقة بين مفاهيم المثير والاستجابة للشخصية والسلوك الإنساني.

(1) David L. Loudon and Albert J. Della Ditta, Consumer Behavior: Concepts and Applications (Second Edition, New York: Mc Graw - Hill) Inc., 1984, P. 502.

(2) أمين فواد الضرعامي، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٠.

وفقا لنظرية "موراي" Murray فإن كل فرد لديه مجموعة من الحاجات النفسية الداخلية ، وأن تفاعل هذه الحاجات مع الضغوط البيئية ينتج عنه سلوك المستهلك، ويختلف الأفراد في الأولوية التي يشعرون بها هذه الحاجات.

وهذه الحاجات هي:

- ١- الإنجاز: قيام الفرد بأفضل ما عنده وإتمام شيء ذو أهمية كبيرة .
- ٢- الخضوع: قبول قيادة الآخرين له.
- ٣- الامتراض: التحدث عن الانجازات الشخصية.
- ٤- الاستقلال للذاتي: القدرة على التحرك حسب الرغبة وقول ما يفكر فيه عن الأشياء.
- ٥- القواد: الولاء للأصدقاء ، وعقد صداقات عديدة.
- ٦- التأمل الذاتي: تحليل الدوافع والمشاعر وتحليل سلوك الآخرين.
- ٧- السيطرة: قيادة المجموعات التي ينتمى إليها الفرد وتحديد الآخرين كيفية القيام بأعمالهم.
- ٨- لوم الذات: الشعور إنه أقل من الآخرين في أغلب الجوانب، والشعور بالذنب عند ارتكاب خطأ.
- ٩- التغيير: عمل الأشياء الجديدة والمختلفة ، والمشاركة في البدع والموضات الجديدة.
- ١٠- العدوان: مهاجمة وجهات النظر المخالفة.
- ١١- الميل إلى الجنس الآخر.

وترجع أهمية قائمة الحاجات السابقة في دراسات سلوك المستهلك إلى أنها تشكل الأساس لقائمة أدواردز للتفضيل الشخصي، والتي تعد أكثر اختبارات الشخصية التي استخدمها باحثو سلوك المستهلك للربط بين خصائص الشخصية والقرارات الشرائية واختيار الماركة.

(1) Scott Ward and Thomes S. Robertson, OP. Cit., P. 162.

تعتبر نظرية السمات أكثر نظريات الشخصية التي تم استخدامها لوصف سلوك المستهلك، ومدخل هذه النظريات كمي أو تجريبي بصفة أساسية، وقد نشأ من التعتيدات الكمية للأساليب الإحصائية وتكنولوجيا الكمبيوتر.

وجوهر هذه النظرية أن للشخصية تتكون من مجموعة من السمات أو العوامل بعضها عام والآخر محدد بالنسبة لموقف معين أو اختبار.

وتركز هذه النظرية على فهم شخصية الفرد والحكم عليها من خلال التعرف على سماته باعتبار أن الشخصية هي المجموع الكلي لما لدى الفرد من سمات تميزه عن غيره وتحدد سلوكه في المواقف المختلفة ، وحاول البعض تحديد السمات من حيث السمات العامة ، في حين أن فريقا آخر نظر إليها من حيث السمات الخاصة. وقد أنت صعوبة تحديد السمات إلى الالتجاء إلى طريقة التحليل العاملي لنتائج اختبار الشخصية لمعرفة السمات الأساسية للفرد.

وقد حظى موضوع العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك باهتمام الباحثين في الخارج منذ الخمسينيات حيث أجرى العديد من الدراسات لتحديد تأثير اختلافات الشخصية على سلوك المستهلك، تم فيها الربط بين درجات المستقي مناهم على اختبارات قياسية للشخصية وجوانب مختلفة من سلوك المستهلك ، وبهذا ظهرت مجموعة من الدراسات في التسويق تشترك في هدف واحد وهو التنبؤ بسلوك المستهلك عن طريق استعمال مقاييس الشخصية، ويمكن تصنيف هذه الدراسات إلى المجموعة الآتية:

١- للشخصية واختيار المنتج أو الماركة.

٢- للشخصية والميل إلى التجديد.

٣- للشخصية والقبالية للاقتناع.

ونعرض فيما يلي إحدى الدراسات الخاصة بسلوك مستهلك الدواء

وهدف للدراسة هو اكتشاف الاختلاف بين مستعملي مضادات الحموضة وغير المستعملين لها، وما إذا كان هناك اختلاف بين المستعملين لها بانتظام عن غير المستعملين لها بانتظام ، وقد تكونت عينة البحث عن ٢٠ رجلا ، وقد تم اختيارهم من الرجال لأنه باستشارة الأطباء أشاروا إلى أن للرجال متوسطي العمر هم الأكثر معاناة من حالات الحموضة.

وكانت نتيجة هذا البحث بالنسبة للعوامل الديموجرافية أن الاستعمال الأكبر في مستويات للتعليم الأقل ، أما من ناحية تأثير المنطقة الجغرافية على الاستعمال / فقد كان الاستعمال أعلى في الجنوب بين البيض عنه في الشمال، وكان كذلك الاستعمال أكبر بين غير البيض في الشمال ، ولكن بالتفصيل ثبت أن هذا انعكاس لعوامل الدخل والتعليم وليس للمنطقة الجغرافية.

ولما كان استعمال هذا النوع من الأدوية هو موضوعا شخصيا فقد كان من المتوقع أن يكون لمتغيرات الشخصية الفردية تأثير على استعمال مضادات الحموضة ، وكان فرض هذه الدراسة: أن ثلاثة من سمات الشخصية، وهي توهم المرض، والالتزام والعقابية ترتبط باستعمال هذا الدواء.

وكانت نتائج الدراسة بالنسبة لمتغيرات الشخصية كما يلي:

١- بالنسبة للمتغير الأول وهو توهم المرض فقد ثبت من الدراسة أن اتجاه الفرد نحو صحته يؤثر على قراره باستعمال هذا الدواء ، وإن الاستعمال يميل إلى أن يكون أعلى بين متوهمي المرض ، وأن المستعملين بانتظام لمضاد الحموضة كانوا كلهم من متوهمي المرض.

٢- بالنسبة للمتغير الثاني وهو الالتزام (الإجبار) فقد اتضح من الدراسة أن الملتزمين (المجبرين) أكثر استعمالاً لمضاد الحموضة من غير الملتزمين.

(1) Morris J. Gottlieb, "Segmentation by Personality Types", in: James U. McNeal, Dimensions of Consumer Behavior (Second Edition; New York: Meredith Corporation, 1969), pp. 135 - 145.

٣- بالنسبة للمتغير الذألت وهو العقابية وهو ميل الأفراد إلى عقاب الذات ، فقد اتضح أن العقابية لا ترتبط باستعمال هذا الدواء ، حيث أن الأفراد العقابيين أقل استعمالاً لمضاد الحموضة من غير العقابيين.

تطبيقات الفصل السادس

أولاً : ضع علامة (صح) أو (خطأ) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

١- من السهل وضع تعريف دقيق شامل متفق عليه يوضح مفهوم الشخصية وماهيتها ()

.....
.....
.....

٢- يدل تعدد تعريفات الشخصية على تعدد دراستها والاختلاف بين وجهات نظر الباحثين إليها ()

.....
.....
.....

٣- يتفق الأصل اللغوي للشخصية في اللغات الأجنبية مع التعريفات التي تنظر إلى الشخصية من ناحية الأثر الخارجي الذي تحدثه في الآخرين ()

.....
.....
.....

٤- أهم ما يميز تعريف البورت للشخصية إنه يركز على الجوانب الداخلية أكثر من المظاهر السطحية ()

.....
.....
.....

٥- يعتبر الذكاء من السمات الاجتماعية ، بينما الميول والاتجاهات من السمات العقلية ()

.....
.....
.....

٦- من السمات الوجدانية ميل الفرد إلى السيطرة أو الخضوع. ()

.....

.....

.....

٧- تعتبر الميول والاتجاهات سمات أحادية القطب. ()

.....

.....

.....

٨- السمات العامة هي السمات المشتركة أو الشائعة بين عدد كبير من الأفراد ()

.....

.....

.....

٩- من صالح دراسة سلوك المستهلك أنه جزء من السلوك الإنساني ()

.....

.....

.....

١٠- لا ينبغي الاستعارة من العلوم السلوكية لدراسة سلوك المستهلك ()

.....

.....

.....

١١- وفقا لنظرية التحليل النفسي فإن وظيفة الأنا الأعلى هي التوفيق بين مطالب الهر ومطالب الواقع الخارجي ومطالب الضمير ()

.....

.....

.....

١٢- يرجع ظهور بحوث الدوافع في دراسة سلوك المستهلك إلى محاولة اكتشاف الدوافع الشعورية وراء سلوكه ()

.....
.....
.....

١٣- تعد فكرة القناع أكثر أفكار يونج إثارة لاهتمام الموقين ()

.....
.....
.....

١٤- يميل الشخص المنطوي إلى التعامل مع غيره وتكوين علاقات معهم ()

.....
.....
.....

١٥- يعتمد الموجهون داخليا على الأشخاص المحيطين بهم لإعطائهم التوجيهات لأعمالهم ()

.....
.....
.....

١٦- الأفراد المذعنون هم الذين يتحركون بعيدا عن الآخرين ولا يرغبون في تأثير أحد عليهم ()

.....
.....
.....

١٧- ترجع أهمية نظرية هنري موراي إلى أنها الأساس لقائمة ألواردز للتفضيل الشخصي ()

.....
.....
.....

١٨- تعتبر نظرية السمات أقل نظريات الشخصية التي تم استخدامها لدراسة سلوك المستهلك ()

.....
.....
.....

ثانيا: أجب عن الأسئلة الآتية:

١- تحدثت تعريفات علماء النفس للشخصية ، ويمكن تقسيم تعريفاتهم إلى ثلاث مجموعات ، ناقش هذه المجموعات للثلاث من التعريفات موضحا النقد الموجه إلى المجموعتين الأولى والثانية.

٢- وضع للفرق بين المفاهيم الآتية:

أ- سمات للشخصية العامة والخاصة .

ب- سمات الشخصية الأساسية والسطحية.

ج- سمات الشخصية أحادية القطب وثنائية القطب.

بعد الانتهاء من هذه الوحدة سوف يتمكن الطالب من الإجابة على الأسئلة الآتية:

١- ماهي التعريفات المختلفة للشخصية؟ وما هو النقد الموجه لها.

٢- ما المقصود بسمات لشخصية؟ وما هي أنواع هذه السمات؟

٣- ما هو التحليل العاملي لسمات لشخصية؟ وما أهمية استخدامه في دراستها؟

٤- ما هي العوامل الأساسية للشخصية من وجهة نظر المطالين العاملين؟

٥- كيف يمكن قياس سمات الشخصية؟

٦- ماهي نظريات الشخصية المختلفة ؟ وكيف يمكن استخدامها في دراسة سلوك المستهلك؟

الفصل السابع

ضغوط العمل

الفصل السابع ضغوط العمل

الأهداف الإجرائية :

- يهدف هذا الفصل إلى أن يلم الطالب بما يلي :
- مفهوم ضغوط العمل.
 - علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء.
 - أسباب ضغوط العمل.
 - مراحل رد الفعل تجاه الضغوط.
 - آثار ضغوط العمل.
 - استراتيجيات مواجهة الضغوط.

المخرجات :

- ☞ إلمام الطالب بطبيعة ضغوط العمل وعلاقتها بمستويات الأداء.
- ☞ إلمام الطالب بمصادر الضغوط والمراحل المختلفة لرد الفعل تجاهها.
- ☞ إلمام الطالب بأهم الآثار المحتملة للضغوط وكيفية مواجهتها وإدارتها.

المحتويات

- أولاً : مفهوم ضغوط العمل.
- ثانياً : علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء.
- ثالثاً : أسباب ضغوط العمل :
- رابعاً : مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل .
- خامساً : آثار ضغوط العمل .
- سادساً : استراتيجيات إدارة الضغوط .

الفصل السابع

ضغوط العمل

مقدمة:

يعيش الإنسان في ظل بيئة مليئة بالمتغيرات الكثيرة ذات الطبيعة الديناميكية ولا يمكن أن يعزل نفسه عنها لأنها مفروضة عليه، وبالتالي فهي تؤثر عليه تأثيراً شديداً، ولا يتوقف هذا التأثير على حياته الخاصة أو العامة بل يمتد إلى مكان عمله أيضاً.

وعندما يسعى الإنسان إلى التوافق مع تلك المتغيرات فإنه يبذل من الجهد البدني والنفسي ما يبذل، ويتوقف ذلك على شدة ضغط تلك المتغيرات عليه، وعلى درجة تحمله، وينتج عن ذلك آثاراً بدنية ونفسية إيجابية إذا كان مستوى الضغوط مناسباً وتمكن الفرد من تحمله والتكيف معه، وقد تكون هذه الآثار سلبية إذا كان مستوى الضغوط يفوق قدرته على التحمل.

من ناحية أخرى لا يمكن أن تستغنى أي منظمة عن مواكبة التطورات التكنولوجية إذا أرادت أن تستمر في دنيا الأعمال وتنافس في ظل بيئة تحمل الكثير من المتغيرات المحلية والعالمية ذات الطبيعة المتذبذبة، لذلك تقوم المنظمات بإجراء بعض التغييرات في أنشطتها المختلفة مما يسبب ضغوط وتوترات لقادة هذه المنظمات وبالترتبة على العاملين فيها.

لذلك يجب أن تقوم المنظمات بدراسة ضغوط العمل والتعرف على أسبابها وإدارتها بشكل سليم حتى تتجنب أو تحد من آثارها السلبية وتبقى على آثارها الإيجابية.

وسوف نقوم في هذا الفصل بمناقشة ضغوط العمل من حيث مفهومها وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وأسبابها، ومراحل رد الفعل تجاهها، وآثارها وكيفية إدارتها.

أولاً : مفهوم ضغوط العمل :

توجد عدة تعاريف لمفهوم ضغوط العمل نذكر منها ما يلي :

- هي نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضواغط الخارجية وهي بذلك تختلف عن مفهوم الإجهاد الذي يعبر عن التأثير المتجمع للضغوط والمتمثل في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.^(١)
- وهناك من يرى أن الضغوط عبارة عن المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون أدائه بفعالية.^(٢)
- وفريق آخر يرى أن الضغوط عبارة عن رد الفعل الناتج عن تكيف الفرد، مع مجموعة من المثيرات التي تواجهه وتلقي عليه متطلبات نفسية ومادية زائدة.^(٣)
- بينما يرى آخرون أن الضغوط عبارة عن الاستجابة النفسية والعاطفية لدى الفرد تجاه مجموعة من المثيرات التي تواجهه وتلقي عليه متطلبات جسمية ونفسية وتخلق حالة من عدم التأكد ونقص التحكم الذاتي عندما يؤدي عمله.^(٤)
- وهناك من يرى أن الضغوط عبارة عن تجارب ذاتية تحدث حالة من عدم التوازن النفسي والفسيولوجي للفرد، وهي نتيجة لعدة عوامل يتعرض لها الفرد سواء كانت في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته.^(٥)
- ورأي آخر ينظر إلى كلمة الضغوط على أنها تشير إلى مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديداً له.^(٦)

★ وبعد استعراض مجموعة التعاريف السابقة عن مفهوم ضغوط العمل يمكننا التوصل إلى أن ضغوط العمل تشير إلى :

"ردود الفعل الجسمية أو النفسية أو السلوكية التي تتولد لدى الموظف نتيجة لتفاعله مع مجموعة من المواقف التي تفرضها البيئة المحيطة به وينتج عنها مجموعة من الآثار".

★ ونود أن نؤكد على إن ضغوط العمل ظاهرة منتشرة داخل مواقع العمل ولا يمكن التغاضي عنها ولها صور عديدة منها :

☞ التغيير في أسلوب العمل أو طريقته أو مواعيده.

☞ الطلبات العاجلة للجماهير أو العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة.

☞ الموارد والإمكانات المحدودة للمنظمة.

☞ الأعمال الموجلة والتي يجب تنفيذها في وقت قصير.

☞ قيام أحد الرؤساء بإلزام مرؤسيه بتنفيذ بعض الأعمال التي تفوق قدراتهم أو في فترة زمنية محدودة.

☞ تعرض أحد الموظفين للفصل.

★ هناك ثلاثة عناصر لضغوط العمل هي:

١- المثبرات : هي مجموعة من المواقف أو المتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالفرد.

٢- الاستجابة : وهي تمثل ردود الفعل الجسمية مثل سرعة نبضات القلب وارتفاع ضغط الدم، وردود الفعل النفسية مثل التوتر والقلق والخوف.

٣- التفاعل : الذي يحدث بين المثيرات أو المواقف التي تفرضها البيئة وبين ردود الأفعال الجسدية والنفسية والسلوكية.

- ويجب أن نؤكد على أن الضغوط كما لها آثاراً سلبية لها أيضاً بعض الآثار الإيجابية المتمثلة في زيادة حالة النشاط وروح التعاون بين الأفراد وغيرها كما سيتضح فيما بعد.

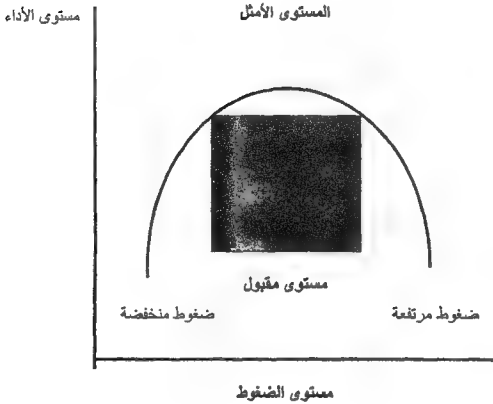
ثانياً : علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء :

عادة ما نقرن كلمة الضغوط ببعض المعاني غير المرغوب فيها مثل عدم الرضا والإحباط أو القلق والتوتر وبعض الأمراض الصحية مثل ارتفاع ضغط الدم أو قرحة المعدة أو زيادة نسبة السكر في الدم وغير ذلك من أمراض، ولكن على الصعيد الآخر يجب أن ننبه إلى حقيقة هامة مضمونها أن الضغوط ليست كلها سيئة أو ضارة كما يتبادر إلى أذهان الكثير لأن العاملين إذا لم يجدوا بعض المواقف التي تحفزهم على أداء أعمالهم فسوف تصيبهم حالة من الإحباط تؤثر سلباً على أدائهم، ومن ناحية أخرى إذا تعرضوا إلى ضغوط حادة أو بدرجات عالية فسوف يؤثر ذلك

بالسلب على أدائهم الوظيفي، ومن ثم هناك مستوى أمثل للضغوط يمثل نقطة انقلاب في مستوى أداء الأفراد ويتضح ذلك من الشكل التالي^(٧):

شكل (١)

علاقة الضغوط بمستوى الأداء



ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

- عند المستويات المنخفضة من الضغوط يميل مستوى أداء الأفراد إلى الانخفاض نتيجة حالة التبلد الموجود عليها هؤلاء الأفراد، ومن ثم تصيبهم حالة من الإحباط وعدم الحماس مما يفقدهم الدافع إلى التغيير.
- عند المستويات المرتفعة من الضغوط ينخفض مستوى أداء الأفراد لأعمالهم نتيجة ازدياد الأمراض الجسمية والنفسية التي تصيبهم مثل الإجهاد والتوتر وعدم الرضاء وارتفاع ضغط الدم وغيرها، لأن حدة الضغوط تستنفذ طاقة الأفراد.

• عند المستوى المعتدل من الضغوط يرتفع مستوى الأداء نتيجة حالة النشاط الموجودة لديهم فيحاولون التوصل إلى علاج أو وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.

إذاً يمكن القول أن ضغوط العمل قد تسبب منافع كثيرة للمنظمة مثل إجداد الأعمال والقدرة على التنافس وإجراء التعديلات المناسبة للحفاظ على وجود المنظمة في دنيا الأعمال، وقد تسبب الضغوط أضراراً كثيرة مثل انخفاض مستوى أداء الأفراد والإصابة بالأمراض النفسية والجسمية مما يعني أن هناك مستوى معتدل أو أمثل من الضغوط تسفر عنه آثار إيجابية، وإذا زادت أو انخفضت الضغوط عن هذا المستوى يسفر عن ذلك آثار سلبية.^(٨)

لذلك يجب على المنظمات أن تدير ضغوط العمل بكفاءة وفعالية حتى يمكنها تجنب الآثار السلبية لها والأبقاء على آثارها الإيجابية.

ثالثاً : أسباب ضغوط العمل :

يمكن تصنيف العوامل التي تسبب للضغوط في الأعمال إلى المجموعات التالية:^(٩)

١ - متطلبات المهام Tasks demands :

توجد بعض الوظائف التي تسبب بطبيعتها ضغوطاً على شاغليها أكثر من غيرها، فمثلاً وظيفة الأطباء ورجال الإطفاء والطيارين والسائقين تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ذات آثار كبيرة في ظل معلومات غير متكاملة في بعض الأحيان وهي ترتبط بأرواح وحياة الأفراد لذلك فهي تمثل مصدراً غنياً للضغوط ومن ناحية أخرى أثبتت العديد من الدراسات أن مهن المديرين في كافة المؤسسات على اختلاف أنشطتها تتضمن ضغوطاً تعادل ضعف الضغوط التي تتعرض لها بعض المهن الأخرى، ويرجع ذلك إلى كثرة اتخاذ القرارات وعقد الاجتماعات والمسئوليات المتعددة عن إعداد

الميزانيات، وعن الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وإدارتهم، وعن المشكلات والصراعات التي تنشأ بين العاملين في مختلف الأقسام والإدارات.^(١٠)

٢- الظروف المادية للعمل : Physical Conditions

تعتبر الظروف المادية للعمل أو بيئة العمل المادية من العوامل المسببة للضغط فنجد أن أماكن العمل التي تعاني من سوء الإضاءة أو التهوية أو تباين شديد في درجات الحرارة (ارتفاع الحرارة في مواسم الصيف والبرد الشديد في أوقات الشتاء)، عدم ترتيب الآلات داخل عابري الإنتاج بشكل يساعد على سهولة التنقل والحركة، وقلة الخصوصية بمعنى أن بعض العاملين قد يحتاج إلى قدر معين من الحرية عند تعامله مع زملائه أو بعض العملاء لكن دائماً ما يجد أنه موجود وسط كم كبير من الزملاء لا يمكنه أخذ هذه الحرية... كل ذلك يساعد على زيادة مستوى الضغوط الواقع على العاملين مما يؤثر بالملب على أدائهم.

٣- زيادة عبء المعلومات : Information overload

إن تقدم وسائل الاتصال نتيجة للتطور التكنولوجي قد أحدث ثورة في المعلومات مما ساعد على توافر كم كبير منها تحت تصرف الفرد في أي زمان ومكان، فنجد أن العامل اليوم يتعامل مع البريد الإلكتروني ومواقع الإنترنت والبيجر والتليفون المحمول مما أدى إلى توافر قدر ضخم من المعلومات جعلته عاجزاً عن التمييز بين المعلومات الهامة والمطلوبة وبين المعلومات غير الهامة وغير المطلوبة مما يشكل ضغطاً عليه يؤثر على مستوى أدائه.

٤- متطلبات الدور Roles demands :

هناك جانبان سلبيان للدور يؤثران على أداء المنظمات هما :

أ- صراع الدور Role conflict :

يحدث صراع الدور عندما لا يستطيع الفرد أن يوفق بين توقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تكون متباينة فيما بينها.

وقد ينشأ صراع الدور أيضاً عندما تصطدم المعتقدات والقيم الذاتية للفرد بتوقعات الآخرين، فالمدير الذي يؤمن ويعتقد بالأمانة والأخلاق في عمله وفي علاقته قد يطلب منه أحد رؤسائه أن يتهاون ببعض الشيء بالنسبة لرقابة الجودة حتى يتم الوفاء بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد وهذا التعارض يجعل المدير في حيرة من أمره لأنه يختار بين فقدان الولاء لرئيسه أو العمل غير الأخلاقي طبقاً لقيمة الشخصية.

كذلك الحال بالنسبة لبعض المديرين حيث يشعرون بصراع الدور بسبب طلبات رؤسائهم المتعارضة مع طلبات مرؤسيهم في إداراتهم، فقد يتوقعون تقديم الدعم اللازم للعاملين وتوفير الوقت والامكانيات اللازمين لهم لاجراء بعض التجارب مما يفجر لديهم ملكات التفكير الابداعي، بينما يطلب الرؤساء الأعلى من نفس المديرين السرعة في الانتاج والاهتمام بالكم مما لا يجعل لديهم وقتاً متاحاً لتقديم الدعم المطلوب للعاملين مما يؤدي إلى تزايد الضغوط الواقعة عليهم.

ب- غموض الدور Role ambiguity :

يحدث غموض الدور عندما لا يعلم الفرد على وجه الدقة ما هو المطلوب منه عند ادائه العمل أو عند ما تكون المعلومات المطلوبة لأداء العمل غير متوافرة أو ناقصة.

ونجد أن غموض الدور يحدث بسبب:^(١١)

❖ عدم معرفة الفرد بالمعلومات الكافية عن دورة في العمل نتيجة عدم وجود وصف وظيفي واضح ومحدد، أو أن الفرد يشغل وظيفة جديدة.

❖ عدم وضوح المعلومات لاسيما إذا كانت مرتبطة بمصطلحات فنية أو نتيجة لاندخال تكنولوجيا جديدة على الوظيفة.

❖ عدم وضوح السلوكيات التي تساعد وتمكن الفرد من تنفيذ الدور المتوقع منه.

❖ عدم توافر تقارير لتقييم أداء الدور الذي يقوم به الفرد للوقوف على مدى النجاح الذي أحرزه في تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

وقد أوضحت بعض الدراسات الحديثة التي أجريت في إحدى وعشرون دولة أن غموض الدور منخفض نسبياً في الدول الآسيوية والأفريقية التي يوجد فيها مسافة كبيرة في المكانة والقوة بين الرؤساء والمؤوسين، حيث يزداد الميل للعمل الجماعي، بينما نجد أن غموض الدور مرتفع نسبياً في الدول الأوروبية التي تقل فيها المسافة بين المكانة والقوة للرؤساء والمؤوسين ويزداد الميل للعمل الفردي.^(١٢)

٥- تجارب الحياة : Life experiences

أن الفرد لا يعيش أو يعمل في عزله عن الآخرين وإنما يتأثر بما يحدث خارج بيئة العمل، وإذا كان العمل يعتبر مصدراً هاماً للضغوط فهناك بعض المواقف والأحداث التي توجد خارج هذه البيئة وتمثل مصدراً جوهرياً للضغوط تتعكس آثارها على الأداء، وتتضمن تجارب الحياة عنصرين هما:

١- أحداث الحياة Life events :

أن الحياة التي يعيش فيها الفرد مليئة بالأحداث المؤلمة والتي تساعد على زيادة احساسه بالضغط الواقعة عليه وتؤثر في مستوى أدائه مثل وفاة أحد الزوجين أو الطلاق، أو تدهور أسعار الأسهم في السوق، أو تدهور حالة البورصة، ويوضح الجدول رقم (١) بعض أحداث الحياة التي يمكن أن تمثل مصدراً هاماً للضغط.

جدول (١)

أحداث الحياة التي تمثل مصدراً للضغط

الترتيب	الحادث	متوسط القيمة
١	وفاة أحد الزوجين	١٠٠
٢	الطلاق	٧٣
٣	الانفصال بالنسبة للزوجين	٦٥
٤	انتهاء فترة السجن	٦٣
٥	وفاة أحد الأقارب	٦٣
٦	المرض الشخصي	٥٣
٧	الزواج	٥٠
٨	الفصل من العمل	٤٧
٩	التقاعد	٤٥
١٠	مرض أحد أفراد الأسرة	٤٤
١١	الحمل	٤٠
١٢	مشاكل عاطفية	٣٩
١٣	انضمام عضو جديد للأسرة	٣٩
١٤	إعادة تعديل الأعمال	٣٩

Source: Richard L. Daft and Raymond A.. Noe, Op. Cit, P. 488.

ب- الصراع بين العمل والحياة : Work – Life Conflict :

هناك بعض الوظائف التى تتطلب من شاغليها السفر المتكرر أو تحتاج إلى ساعات عمل كثيرة مما يسبب تعارضاً مع الأنشطة الشخصية للأفراد مثل الخروج مع أفراد الأسرة، وهذا النوع من الضغوط يؤدي إلى إصابة الفرد ببعض الأمراض النفسية والبدنية مما يؤثر على أدائه.

وهناك مصدر آخر للضغوط يتمثل فى المشاحنات اليومية التى تحدث بين الزوجين بسبب سوء الأحوال المالية، أو بسبب أعداد الطعام، أو بسبب عمل أشياء كثيرة فى فترة زمنية محدودة، وتشير الدراسات التى أجريت فى هذا المجال إلى أنه كلما تعرض الفرد بشكل كثير لهذه الاحداث والمشاحنات كلما أدى ذلك إلى زيادة حجم الضغوط الملقة على عاتقه مما يؤثر بالملب على حالته النفسية والجسدية ومن ثم انخفاض مستوى أدائه للأعمال.

٦- الأسباب التنظيمية :

هناك عدة مصادر للضغوط تتعلق بخصائص المنظمة وسياساتها منها ثقافة المنظمة ونظم الاجور والحوافز، ونظم تقييم الاداء، وفرص النمو والتقدم الوظيفي، واتخاذ القرارات، فنجد أن : (١٣)

أ - إذا عجز الفرد عن التوفيق بين قيمة ومعتقداته وبين قيم ومعتقدات المنظمة فإنه يكون عرضة للضغوط أكثر من غيره.

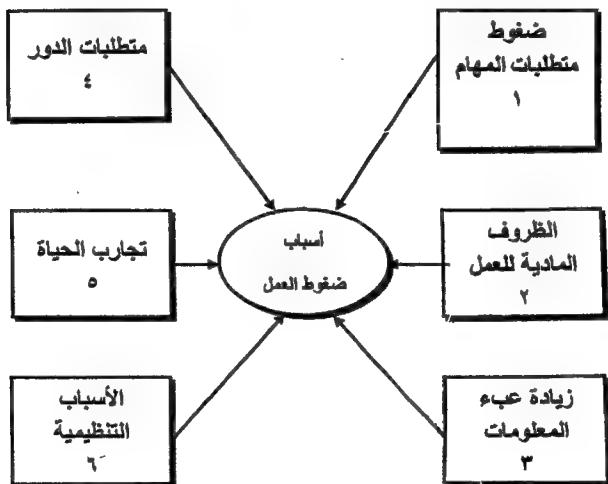
ب- عدم عدالة نظام الأجور والحوافز بالمنظمة يضعف من رغبة الأفراد فى العمل مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

جـ عدم وجود نظام عادل لتقييم الأداء أو الترقية يشعر الفرد بأنه لا يأخذ حقه من التقدير المادى أو الأدبى فيكون عرضه لضغوط العمل.

د عدم إشتراك الفرد فى اتخاذ القرارات ومناقشة القضايا المتعلقة بعمله يولد لديه شعوراً بعدم أهميته، فيكون عرضه لضغوط العمل بدرجة أكبر من غيره، ويوضح الشكل التالى الأسباب المحتملة لضغوط العمل.

شكل رقم (٢)

أسباب ضغوط العمل

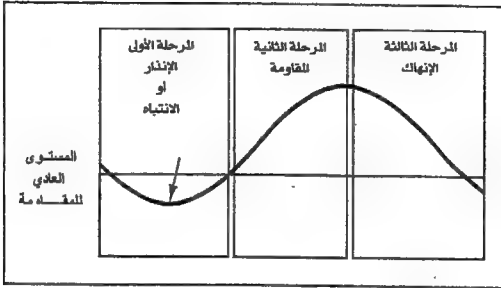


رابعاً : مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل :

إن إستجابة الفرد للضغوط تمر بثلاث مراحل كما هو موضح فى التالى:

شكل (٣)

رد الفعل تجاه الضغوط



Source: Richard L. Daft and Raymond A. Noe. Op Cit, P. 481

١- مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر Alarm response :

تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمصادر الضغوط المختلفة ثم يقوم بإدراكها وتخيل أثارها السلبية، بعد ذلك يستعد الجسم لمواجهة التهديد أو التحدى الذى يريكه عن طريق افراز هرمونات من الغدد الصماء يترتب عليها^(١٤):

☞ ارتفاع ضغط الدم.

☞ زيادة حركة الرئتين لمزيد من الشهيق والزفير.

☞ اتساع حدقة العين قليلا، وتوقف عضلات الجسم عن حالة الاسترخاء.

☞ سرعة ضربات القلب.

☞ زيادة نسبة السكر في الدم.

وبصفة عامة لا تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً ولكن تختلف مدتها حسب خصائص كل فرد، وتلاحظ أيضاً أن مقاومة الفرد لمصادر الضغوط في هذه المرحلة تكون منخفضة جداً.

٢- مرحلة المقاومة Resistance :

يبدأ الفرد في هذه المرحلة بالتصدي لمصادر الضغوط التي تعرض لها في المرحلة السابقة حيث يقاومها بعدة وسائل منها السهر والتفكير، والأرق وعدم التركيز، أو الهروب من العنصر المثير للضغوط، أو التنفيس في مجال آخر، وغالباً ما يحول الفرد حالة القلق والتوتر والإضطراب التي كان عليها في المرحلة السابقة إلى طاقة تساعد على مواجهة الضغوط والتكيف معها.

ونجد أن نجاح الفرد في مقاومة الضغوط يتوقف على القدرة والرغبة المتوافرة لديه في التصدي لها والتغلب على أثارها، وتكون درجة المقاومة والتصدي للضغوط في هذه المرحلة أعلى ما يكون.

٣- مرحلة الإتهاك Exhaustion :

تنتفد طاقة الفرد في هذه المرحلة نتيجة استمرار مصادر الضغوط وتغلبها على قدرته في التحمل والسيطرة، ويترتب على ذلك آثاراً سلبية منها ما هو جسمي مثل الاجهاد وارتفاع ضغط الدم ومنها ما هو نفسي مثل التوتر والقلق مما يؤدي إلى إنخفاض في مستوى أدائه للعمل.

خامساً: آثار ضغوط العمل :

يمكن تصنيف الآثار المترتبة على ضغوط العمل إلى نوعين هما:

١- الآثار الإيجابية :

تتحقق الآثار الإيجابية لضغوط العمل إذا كان مستوى هذه الضغوط معتدل (صحي) وتتمثل هذه الآثار فيما يلي: (١٥)

- ☞ التعاون وتكاتف الجهود وحل المشكلات.
 - ☞ انتعاش الرغبة في العمل وزيادة الدافعية لدى الأفراد.
 - ☞ زيادة الشعور بالانتماء والرضا التنظيمي.
 - ☞ انخفاض في معدلات ترك العمل والغياب والتأخير عن العمل .
 - ☞ خلق جو من التنافس البناء بين العاملين.
 - ☞ زيادة الأنشطة الجماعية و فرق العمل.
 - ☞ إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات، وجودة الأداء.
 - ☞ المشاركة في اتخاذ القرارات، والنظرة الموضوعية لقضايا العمل.
- ونؤكد هنا بأن تحقيق النتائج الايجابية لضغوط يرتبط بمستوى الضغوط التي يواجه الأفراد، حيث لابد أن يكون هذا المستوى معتدلاً.

٢- الآثار السلبية :

يمكن تقسيم الآثار السلبية لضغوط العمل إلى ما يلي:

أ - الآثار السلوكية:

أن زيادة الضغوط التي يتعرض لها الفرد ينتج عنها الكثير من الآثار السلوكية السلبية مثل: (١٦)

☞ التدخين نتيجة للقلق والتوتر الذى تسببه الضغوط.

☞ أدمان الكحول أو تعاطى المخدرات.

☞ العنف والعنوان.

☞ إضطراب الوزن والشهية.

☞ كثرة النزاعات أو الشجار مع الآخرين.

وغالباً ما يلجأ الفرد إلى مثل هذه السلوكيات حتى يتهرب من الضغوط بدلاً من التصدى لها وإقتراح البدائل المناسبة للتعامل معها.

بـ الأثار السيكولوجية:

تتمثل الأثار النفسية للضغوط فيما يلى :

☞ المشكلات العائلية نتيجة عجز الفرد عن مواجهة ضغوط العمل فيحاول اسقاطها فى أسرته بأشكال مختلفة منها الميل للسيطرة أو الغضب وقد تؤثر هذه المشكلات على العلاقة الزوجية أو الأبناء.

☞ عدم القدرة على النوم بشكل منتظم مما يؤثر على الحالة المزاجية أو على أداء الفرد.

☞ عدم القدرة على الاستمتاع بوقت الفراغ مع الآخرين أو عدم الاستمتاع بالحياة بصفة عامة وقد يؤدي ذلك فى بعض الأحوال إلى الانتحار.

☞ فقدان الرغبة فى العمل، وعدم المشاركة فى اتخاذ القرارات.

جـ الأثار الجسمية:

إذا كانت الضغوط التى يواجهها الفرد تفوق قدرته على التحمل لأنها ذات مستويات مرتفعة فإنها تؤثر على الحالة البدنية له وتزيد من احتمالات اصابة الجسم بالكثير من

الأمراض مثل الصداع، والمسرطان، وأمراض الرئة والكبد والجلد وأمراض القلب والمخ وغيرها.

د- الآثار التنظيمية:

هناك العديد من الآثار التنظيمية المترتبة على ضغوط العمل أهمها ما يلي: (١٧)

☞ عدم الدقة في اتخاذ القرارات نتيجة لحالة عدم الاتزان النفسى التى يوجد عليها الفرد.

☞ زيادة معدلات دوران العمل والغياب من منطلق الهروب من الضغوط.

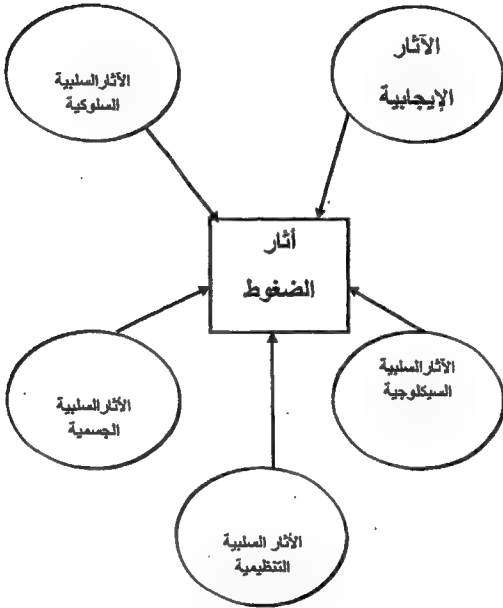
☞ زيادة معدلات الشكاوى وحوادث العمل، وإذا وجد الفرد الذى يقع تحت ضغوط أن الشكاوى التى يتقدم بها غير مجدية فقد يلجأ إلى بعض أشكال السلوك العدوانى مثل القيام بتخريب وأتلاف الآلات والمعدات وغير ذلك.

☞ زيادة التكاليف التى تتحملها المنظمة سواء كانت مرتبطة بأصابات العمل أو بكمية وجودة المنتجات أو إصلاح الآلات العاطلة، أو كانت مرتبطة بإنخفاض الدافع للعمل.

☞ انخفاض مستوى الأداء إذا كانت الضغوط التى تواجه الأفراد أو أقل من المستوى المعتدل أو الصحى الذى يعمل على زيادة معدلات الأداء، ويوضح الشكل التالى هذه الآثار.

شكل (٤)

آثار ضغوط العمل



سادساً : استراتيجيات إدارة الضغوط:

يجب أن نؤكد على أن إدارة ضغوط العمل تعتبر مسئولية مشتركة بين الفرد والمنظمة ، وليست مسئولية جهة واحدة لأن عدم مراجعة الضغوط بصفة دورية والاهتمام بها قد يسبب خسائر فادحة للطرفين، وتهدف إدارة ضغوط العمل إلى محاولة الحد من مستوى الضغوط التى يتعرض لها الأفراد بحيث تكون معتدلة تعمل على تحسين معدلات الأداء أو قدرة الأفراد على التكيف مع المواقف التى تسبب الضغوط، وسوف يتم مناقشة نوعين من الاستراتيجيات هما:

١- الاستراتيجيات التنظيمية:

أن المنظمات التى ترغب البقاء فى دنيا الأعمال والتنافس فى ظل بيئة متعددة المتغيرات غير المستقرة، وأن تجعل عمالها فى حالة من الحركة والنشاط .. لن تخلو من الضغوط مطلقاً.

ونظراً لأن الآثار السلبية للضغوط غالباً ما تكون أكثر من الآثار الإيجابية لذلك تحتاج المنظمات لإدارة تلك الضغوط بأسلوب يحقق مصالحها ومصالح العاملين بها ويتحقق ذلك من خلال قيامها بتحديد المصادر المحتملة لتلك الضغوط ومعرفة ما إذا كانت تتماشى مع قدرات وخصائص العاملين ومواردها أم تفوق ذلك، وفى حالة زيادة مستوى الضغوط عن تلك الخصائص والموارد فيجب أن تبحث المنظمات عن طرق لتخفيض حجم هذه الضغوط

وفيما يلى مجموعة من الاستراتيجيات التى يمكن أن تستخدمها المنظمات لإدارة ضغوط العمل:

أ- برامج مساعدة الموظفين :

حيث تهدف هذه البرامج إلى تقديم النصح والمساعدة للعاملين فيما يمكن أن يواجههم من مشكلات مثل المشكلات الصحية والمالية والزوجية ويقوم مجموعة من المستشارين المدربين بتقديم هذه الخدمات عن طريق المقابلات الشخصية للعاملين أو عن طريق الهاتف، وإذا وجد المستشار أن المشكلات التي يعاني منها العاملون تفوق مستوى معرفته أو خارج عن نطاق تخصصه فإنه يحول هؤلاء العاملين إلى إخصائي أمراض نفسية وعصبية.

فعندما شعرت إحدى العاملات في إحدى الشركات أنها تعاني من ضغط نتيجة حاجتها إلى رعاية والدها الذي يعاني من مرض السرطان وكانت وحيدة وليس لها أطفال ولم يسبق لها رعاية أحد، فجلت إلى الإخصائي الاجتماعي بالشركة الذي أرسل لها على الفور كتيبات قدمت لها معلومات ونصائح عن كيفية رعاية ومعاملة والدها مما حقق لها قدراً من الراحة وساعدها على الحد من الضغوط التي كانت تعاني منها :

ب- البرامج الصحية واللياقة البدنية :

تقوم بعض المنظمات بتقديم مجموعة من الخدمات التي تركز على تغيير بعض سلوكيات العاملين التي تسبب بعض المشكلات الصحية في المستقبل، وهذه البرامج غالباً ما تكون وقائية بطبيعتها تساعد على تجنب

حدوث المشكلات الصحية أو العمل على اكتشافها في وقت مبكر مما يساعد على علاجها بتكلفة أقل، علاوة على أنها تقلل من مستوى التوتر والأزعاج للعاملين ومن هذه البرامج ما يلي :

➤ رعاية المنظمات لبرامج الإقلاع عن التدخين.

• رعاية المنظمات للأحداث والبطولات الرياضية.

• تقديم وجبات منخفضة الدهون في الكافتريات للعاملين.
ونلاحظ أن الكثير من المنظمات تتحمل مبالغ طائلة لشراء الأجهزة الرياضية وإنشاء الملاعب والصالات المناسبة لذلك من أجل الاعتناء بصحة العاملين، لأن البرامج الصحية وبرامج الاهتمام باللياقة البدنية للعاملين لها مردود إيجابي على الروح المعنوية لهم وتقضى على الكثير من التوترات، مما يؤدي إلى تحسين في مستوى الأداء.

ج تعديل بيئة العمل :

يجب على المنظمات أن تعيد النظر في البيئة المادية للعمل حتى تكون مشجعة على العمل وتقضى على الرتابة والملل وتخفف من التوتر والأزعاج وهناك أساليب كثيرة يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ذلك منها :

• إعادة تصميم الوظائف لتقليل العبء الواقع على العاملين.

• تعديل نظم التهوية والإضاءة، بما يسمح بتدفق الهواء النقي والحد من إصابات العمل.

• تغيير ألوان الجدران والحوائط الخاصة بالمكاتب وغابر الانتاج والصالات، فقد وجد أن اللون الأصفر والأحمر الغامق يثير الأعصاب ويسبب القلق، بينما يعمل اللون الأزرق والأخضر على بث حالة من الهدوء في جو العمل.

د- المشاركة وبناء الفريق :

يجب على المنظمات أن تسعى إلى تنمية روح الفريق وبث ثقافة المشاركة بين العاملين لأن ذلك يحقق مجموعة من الفوائد أهمها ما يلي: ^(١٨)

- وضوح الأدوار المتعلقة بالعاملين.
 - الاحساس بأهمية وقيمة العامل وسط زملائه.
 - ملائمة الواجبات والاعباء الوظيفية.
 - زيادة الدافع للإنجاز.
 - الاحساس بالأمان والتأييد من قبل الزملاء.
 - تنمية الحلول الابتكارية للمشكلات التي تحدث بين العاملين.
 - الاحساس بالمسئولية تجاه الأعمال المسندة للأفراد.
 - إقامة وتنمية علاقات طيبة بين العاملين.
- ونلاحظ أن كل ذلك يؤدي إلى زيادة في الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل والتغلب عليها.

هـ الاختيار والتمكين المناسب للأفراد :

يجب أن تعتنى المنظمات بسياسة الاختيار والتعيين بحيث تكون هناك معايير موحدة وعادلة للاختيار تضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة بما يؤدي إلى زيادة جانبى القدرة والرغبة لدى العاملين حتى يتحسن الأداء، وبالتالي تتجنب زيادة الاعباء النوعية الخاصة بالدور الذى يقوم به الموظف مما يقلل من حجم الضغوط الملقاه على عائق الموظفين.

و- الاتصال المفتوح :

أن وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الادارية المختلفة سواء كانت راسية (إدارة عليا، وسط دنيا)، أو كانت أفقية (بين الأفراد داخل الإدارة الواحدة) يمكن الأفراد من مناقشة القضايا المرتبطة بالعمل ويساعد المشرفين على تقديم النصيح

والمشورة للمرؤوسين، ويسمح للمرؤوسين فى المستويات الدنيا بالحوار مع رؤسائهم، لا شك أن ذلك يزيل من حدة الضغوط والتوترات التى يسببها الأداء الضعيف، وضغوط التغيير وتحديات العمل، ويخلق مزيد من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد ويؤدى أيضاً إلى مزيد من السلوكيات المنتجة والمثمرة ويتغلب على الصراعات والتوترات التى تحدث بينهم.^(١٩)

ز- تغيير الثقافة التنظيمية :

يجب على المنظمات أن تتبنى ثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى إدارة التوترات وضغوط العمل بحيث تصبح جزءاً هاماً من حياة الموظف اليومية تمكنه من التعايش مع تلك الضغوط وتساعد على تحويل الاعباء والمتطلبات الوظيفية إلى مدخل للنمو والتحدى الشخصى بدلاً من أن تكون حواجز وعقبات تمنعهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

٢- الاستراتيجيات الفردية:

لقد أوضحنا فيما سبق أن إدارة الضغوط مسئولية مشتركة بين المنظمة والعاملين، لكن يجب التأكيد على أن العاملين يساهمون بدور كبير فيها، حيث هناك أساليب كثيرة يستطيعون أن يقومون بها للتوافق مع ضغوط العمل نذكر منها ما يلى:^(٢٠)

أ- التكريب على ممارسة التمرينات والتأمل والاسترخاء:

هناك عدة أساليب تساعد الافراد على إدارة الضغوط والبقاء بحالة صحية جيدة منها :

- ممارسة بعض التمرينات الرياضية بصفة مستمرة.

- الحصول على قدر مناسب من النوم أثناء النهار والتغذية المناسبة لانهما يساعدان على استعادة النشاط وتقليل الاستجابة للتوترات والتأمل Meditation حيث يقوم الفرد بالتخلص من أى شيء يشغل ذهنه عن طريق تكراره لكلمة أو عبارة معينة لمدة تتراوح ما بين ١٠ إلى ٢٠ دقيقة فى اليوم الواحد، ومع تكرار هذه العملية ينشط ذهنه ويجدد طاقته ويخفف من حدة الضغوط.

- التدريب على الاسترخاء Relaxation وهنا يتكرب الفرد كيف يكون متوتراً ثم يحاول أن يرخى عضلاته وبمعرفة أوجه الاختلاف بين الحالتين يستطيع أن يدرك فوائد الاسترخاء.^(٢١)

وقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين اشتركوا فى البرامج الرياضية الصحية التى أعدتها لهم شركاتهم كانوا أكثر توافقاً من الناحية الصحية والنفسية، علاوة على أن التأمل والاسترخاء ووقت الفراغ يساعد الأفراد فى التغلب على الضغوط وتجنبها وتجديد نشاطهم .

ب- إدارة بيئة العمل الشخصى :

يحتاج الفرد فى كثير من الاحيان أن يكون أكثر رقابة وتحكم فى نشاطه الوظيفى اليومى ويمكن أن يحدث ذلك عن طريق:

- التخطيط السليم للأنشطة اليومية للفرد.
- جدولة الأعمال والمهام وتحديد أولوياتها.
- تعلم كيفية تجنب زيادة أعباء العمل وأجراء الضبط اللازم لها ربما عن طريق تجزئة العمل (العمل على دفعات)، أو الاستعانة ببعض الزملاء لأنها بعض

الأعمال، أو إنهاء بعض الأعمال فى المنزل أو فى أوقات أخرى غير أوقات العمل الرسمية إذا كان ذلك ممكناً.^(٢٢)

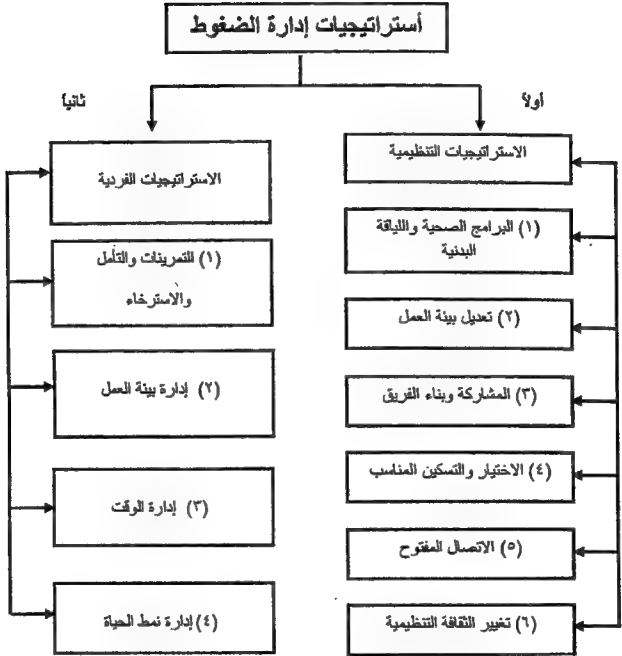
جـ إدارة الوقت :

إن الإدارة الفعالة للوقت تمكن الأفراد وتساعدهم على تجنب أو تخفيض الآثار السلبية لبواعث الضغوط ولضمان تحقيق الفعالية فى إدارة الوقت يجب مراعاة ما يلى:^(٢٣)

- تحديد أولويات المهام : وهنا لابد أن يحدد الفرد ما هى الأعمال العاجلة والمهمة، وما هى الأعمال التى يمكن تأجيلها وهكذا، بمعنى أن هناك مهام يجب أن تؤدى، وهناك مهام يكون من الأفضل أداؤها، وهناك مهام اختيارية والانتقال بعد ذلك من الأهم إلى الأقل أهمية.
- عدم السماح للآخرين بمقاطعتك: لأن المقاطعات الكثيرة تعتبر من لمصوص الوقت وتفقّد الشخص التركيز فى أعماله، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تحديد مواعيد محددة لكل موظف يعرض فيها كل الأمور المتعلقة بعمله على رئيسه مره واحدة بدلاً من تكرار المقاطعات.
- تفويض السلطة للآخرين: لأن ذلك من شأنه توفير وقت المدير ويجعله يركز على المهام التى لا يفهمها إلا هو، والتفويض يعنى تنازل المدير عن بعض اختصاصاته إلى بعض الأفراد فى المستويات الإدارية الأدنى منه، ولكن لابد أن يكون الشخص المفوض إليه لديه القدرة والرغبة فى التفويض، لأن المفوض يظل مسئولاً عما فوضه من أعمال أمام رؤسائه.

أن الطريقة التي يدير بها الفرد أسلوب حياته تعتبر من الأدوات الهامة التي تساعد على السيطرة والتكيف مع التوترات والضغوط التي تواجهه فمثلاً لا بد أن يقوم الفرد بعمل توازن بين الحياة الخاصة وبين حياة العمل، بمعنى عدم إعطاء وقته كله للعمل، ولكن لا بد أن يخصص جزء من هذا الوقت للاستمتاع به مع أفراد أسرته، وكذلك لا بد أن يمارس أنشطة إجتماعية وثقافية مثل الخروج والتواصل مع الأصدقاء والزملاء خارج نطاق العمل، سواء كان ذلك في منزله أو في النوادي الاجتماعية والرياضية أو في أى مكان آخر، أن ذلك يملئه نشاط وحيوية ويجعله يقبل على عمله دون توتر أو رتبه أو ملل، ويكون أكثر قدرة على تحطيم العقبات التي يمكن تحدث له عند أدائه لمهام وظيفته، ويوضح الشكل التالى استراتيجيات إدارة ضغوط العمل.

شكل (٥)



الخلاصة :

ناقشنا فى هذا الفصل موضوع ضغوط العمل، وقد تناولنا عدة نقاط، حيث بدأنا النقاش بعرض مجموعة من التعاريف المرتبطة بضغوط العمل، وتوصلنا إلى أن ضغوط العمل تشير إلى ردود الفعل الجسدية أو النفسية أو السلوكية التى تتولد لدى الموظف نتيجة لتفاعله مع مجموعة من المواقف التى تفرضها البيئة المحيطة به وينتج عنها مجموعة من الآثار.

وانتقلنا بعد ذلك إلى علاقة الضغوط بمستويات الأداء وخلصنا إلى أن المستويات المنخفضة والمرفعة للضغوط تؤثر بالسلب على الأداء الوظيفى وأن هناك مستوى معتدل من الضغوط (المستوى الأمثل) هو الذى يؤدي إرتفاع مستويات الأداء.

وأوضحنا أن هناك أسباب كثيرة لضغوط العمل منها متطلبات المهام، وزيادة عبء المعلومات، ومتطلبات الدور، وتجارب الحياة، وأخيراً هناك أسباب تنظيمية منها ما هو مرتبط بالأجور والحوافز ومنها ما هو مرتبط بثقافة المنظمة، ومنها ما مرتبط بسياسة الترقية وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات.

ثم بعد ذلك ناقشنا المراحل المختلفة التى يمر بها الفرد عندما يتعرض للضغوط وخلصنا إلى أنه هناك ثلاثة مراحل تبدأ بالإنذار ثم المقاومة وتنتهى بمرحلة الانهالك.

وانتقلنا بعد ذلك إلى أهم الآثار المترتبة على حدوث ضغوط العمل وانتهينا إلى أنه هناك نوعين من الآثار هما الآثار الايجابية، والآثار السلبية، والتى تنقسم إلى الآثار السلوكية والآثار السيكولوجية، والآثار الجسمية وأخيراً، الآثار التنظيمية.

وأخيراً تعرضنا لأهم الاستراتيجيات التى يمكن أن تستخدم فى إدارة الضغوط وقسمناها إلى نوعين يتمثل النوع الأول فى الاستراتيجيات التنظيمية والتى تتضمن برامج مساعدة الموظفين، والبرامج الصحية واللياقة البدنية، وتعديل بيئة العمل، والمشاركة

وبناء الفريق ثم الاختيار والتسكين المناسب للأفراد، والاتصال المفتوح وأخيراً تغيير الثقافة التنظيمية.

ويتمثل النوع الثاني من استراتيجيات إدارة الضغوط في الاستراتيجيات الفردية والتي تتضمن ممارسة التمرينات الرياضية والتأمل والاسترخاء، إدارة بيئة العمل الشخصى، وإدارة الوقت، وأخيراً إدارة نمط الحياة.

أسئلة المناقشة

س١ : ما هي ضغوط العمل وما هي العناصر الثلاثة المكونة لها؟

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 11
 12
 13
 14
 15
 16
 17
 18
 19
 20
 21
 22
 23
 24
 25
 26
 27
 28
 29
 30
 31
 32
 33
 34
 35
 36
 37
 38
 39
 40
 41
 42
 43
 44
 45
 46
 47
 48
 49
 50
 51
 52
 53
 54
 55
 56
 57
 58
 59
 60
 61
 62
 63
 64
 65
 66
 67
 68
 69
 70
 71
 72
 73
 74
 75
 76
 77
 78
 79
 80
 81
 82
 83
 84
 85
 86
 87
 88
 89
 90
 91
 92
 93
 94
 95
 96
 97
 98
 99
 100
 101
 102
 103
 104
 105
 106
 107
 108
 109
 110
 111
 112
 113
 114
 115
 116
 117
 118
 119
 120
 121
 122
 123
 124
 125
 126
 127
 128
 129
 130
 131
 132
 133
 134
 135
 136
 137
 138
 139
 140
 141
 142
 143
 144
 145
 146
 147
 148
 149
 150
 151
 152
 153
 154
 155
 156
 157
 158
 159
 160
 161
 162
 163
 164
 165
 166
 167
 168
 169
 170
 171
 172
 173
 174
 175
 176
 177
 178
 179
 180
 181
 182
 183
 184
 185
 186
 187
 188
 189
 190
 191
 192
 193
 194
 195
 196
 197
 198
 199
 200
 201
 202
 203
 204
 205
 206
 207
 208
 209
 210
 211
 212
 213
 214
 215
 216
 217
 218
 219
 220
 221
 222
 223
 224
 225
 226
 227
 228
 229
 230
 231
 232
 233
 234
 235
 236
 237
 238
 239
 240
 241
 242
 243
 244
 245
 246
 247
 248
 249
 250
 251
 252
 253
 254
 255
 256
 257
 258
 259
 260
 261
 262
 263
 264
 265
 266
 267
 268
 269
 270
 271
 272
 273
 274
 275
 276
 277
 278
 279
 280
 281
 282
 283
 284
 285
 286
 287
 288
 289
 290
 291
 292
 293
 294
 295
 296
 297
 298
 299
 300
 301
 302
 303
 304
 305
 306
 307
 308
 309
 310
 311
 312
 313
 314
 315
 316
 317
 318
 319
 320
 321
 322
 323
 324
 325
 326
 327
 328
 329
 330
 331
 332
 333
 334
 335
 336
 337
 338
 339
 340
 341
 342
 343
 344
 345
 346
 347
 348
 349
 350
 351
 352
 353
 354
 355
 356
 357
 358
 359
 360
 361
 362
 363
 364
 365
 366
 367
 368
 369
 370
 371
 372
 373
 374
 375
 376
 377
 378
 379
 380
 381
 382
 383
 384
 385
 386
 387
 388
 389
 390
 391
 392
 393
 394
 395
 396
 397
 398
 399
 400
 401
 402
 403
 404
 405
 406
 407
 408
 409
 410
 411
 412
 413
 414
 415
 416
 417
 418
 419
 420
 421
 422
 423
 424
 425
 426
 427
 428
 429
 430
 431
 432
 433
 434
 435
 436
 437
 438
 439
 440
 441
 442
 443
 444
 445
 446
 447
 448
 449
 450
 451
 452
 453
 454
 455
 456
 457
 458
 459
 460
 461
 462
 463
 464
 465
 466
 467
 468
 469
 470
 471
 472
 473
 474
 475
 476
 477
 478
 479
 480
 481
 482
 483
 484
 485
 486
 487
 488
 489
 490
 491
 492
 493
 494
 495
 496
 497
 498
 499
 500
 501
 502
 503
 504
 505
 506
 507
 508
 509
 510
 511
 512
 513
 514
 515
 516
 517
 518
 519
 520
 521
 522
 523
 524
 525

س٢ : وضح بالرسم علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء ؟

س٣ : فرق بين صراع الدور وغموض الدور ؟

س ٤ : ما هي الأسباب التنظيمية لحدوث ضغوط العمل ؟

س ٥ : وضح بالرسم مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل ؟

س ٦ : ناقش الآثار السلبية التنظيمية لضغوط العمل ؟

س ٧ : اشرح الآثار الإيجابية لضغوط العمل ؟

س ٨ : ناقض الاستراتيجيات الفردية لإدارة ضغوط العمل ؟

- (١) جيرالد جرينبرج، وروبرت يارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، واسماعيل علي بسيوني، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص ٢٥٧.
- (٢) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، (الطبعة الأولى، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٣)، ص ١٣٢.
- (٣) Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, Organizational Behavior: Managing people and organizations, (Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston. New York, 1998), p. 226.
- (٤) Richard L. Daft and Raymond A. Noe, Organizational Behavior, (Harcourt: College Publishers, 2001), p. 481.
- (٥) أندرو دي سيزلافي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩١)، ص ١٨١.
- (٦) موفق محمد الكبسي، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة: جامعة بني سويف (العدد ٢٠٠٤)، ص ١٧٢.
- (٧) Richard L. Daft and Raymond A. Noe, Op. Cit, p. 483.
- (٨) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٤)، ص ٣٧٤.

(١٠) ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣٨-١٣٩.

(١١) نانيس عبد الحافظ عبد الوهاب، علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣، ص ٦٢.

(١٢) جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٠.

(١٣) نانيس عبد الحافظ عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٩-٦٠.

(١٤) راجع في ذلك :

- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الضغوط (الطبعة الثانية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٥-٢٠٠٦)، ص ص ٥٩-٦٠.

- موفق محمد الكبيسين مرجع سبق ذكره، ص ١٧٣.

(١٥) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨١.

(١٦) ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥٣-١٥٥.

(١٧) نانيس عبد الحافظ عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥١-٥٢.

(١٨) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٨٩-٣٩٠.

(١٩) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص ص ٨٣-٨٥.

(٢٠) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٩.

Richard L. Daft and Raymond A. Noe, Op. Cit., (٢١)
p. 503.

(٢٢) ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٤.

(٢٣) جيرالد جيرينجر، وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٢٧٠-٢٧١

الفصل الثامن

الإتصالات الإدارية

الفصل الثامن

الإتصالات الإدارية

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى إمام الطالب بالجوانب التالية :

- طبيعة الإتصال وأهميته.
- عملية الإتصال.
- مفهوم الإتصالات الإدارية.
- أنواع الإتصالات الإدارية.
- وسائل الإتصال.
- معوقات عملية الإتصال.

المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم بطبيعة الإتصال وأهميته ، وألم بمفهوم الإتصالات الإدارية والتي تأخذ عدة أشكال منها الإتصالات الرسمية التي تقوم بناء على التنظيم الرسمي ، والإتصالات غير الرسمية التي تقوم على العلاقات الإجتماعية بين العاملين ، كذلك يكون قد تعرف على المشكلات التي تقلل فعالية عملية الإتصالات ، وأن يتعرف على مفهوم الإتصالات الفعالة وكيفية علاج معوقات الإتصالات حتى تصل الرسائل لهدفها ويتم فهمها.

المحتويات

أولاً : طبيعة الإتصال وأهميته.

ثانياً : عملية الإتصال.

ثالثاً : مفهوم الإتصالات الإدارية.

رابعاً : أنواع الإتصالات الإدارية.

خامساً : وسائل الإتصال.

سادساً : معوقات عملية الإتصال.

سابعاً : الإتصالات الفعالة.

الاتصالات الإدارية

مقدمة :

قد ينصرف ذهن الكثيرين منا إلى أدوات الاتصال كالهاتف والكمبيوتر والتلفاز اعتقاداً منهم إلى أن الاتصالات تعني وسائل الاتصال ولكن هذا غير صحيح علي الإطلاق فالاتصال نشاط حركي وظاهرة اجتماعية معقدة نظراً لضرورة توافر كافة العلاقات التبادلية بين أركانه المختلفة لضمان فعاليته لانه عملية ديناميكية تتطلب استمرارية مزوالتها مع اظهار علاقات التأثير بين طرفي الاتصال.

وتأخذ الاتصالات بين الإدارة والأفراد ، عدة أشكال منها الاتصالات الرسمية التي تقوم بناء على التنظيم الرسمي وهياكل الأدارات والأقسام والعلاقات بين المشتغلين فيها. ومن جهة أخرى فهناك الاتصالات غير الرسمية التي تعتبر عماد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وكلا النوعين من الاتصالات يتفاعل مع الآخر ، ويؤثر فيه ويتأثر به.

كما تواجه عملية الاتصالات عدداً من المشكلات التي تقلل فعاليتها ويرجع ذلك إلى المشكلات اللغوية ، والثقافية ، والنفسية والتنظيمية والتكنولوجية الخ.

ومن خلال هذا الفصل سوف نحدد طبيعة الاتصال وأهميته ثم نتعرف علي عملية الاتصال من خلال استعراض نموذج بسيط للاتصالات ، كما نتعرف على مفهوم الاتصالات الإدارية ثم نستعرض أنواع الاتصالات في المنظمة ، ووسائل الاتصال ، كما يتم مناقشة معوقات عملية الاتصال ، وأخيراً يتم شرح علاج معوقات الاتصالات حتى نصل الرسائل لهدفها ويتم فهمها.

أولاً : طبيعة الاتصال وأهميته

الاتصال هو ظاهرة اجتماعية ، حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال والمشتتة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة ، وتفهمها ، باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة.

ويرتبط الاتصال كظاهرة اجتماعية بحاجات الأفراد واتباعها حيث يلزم ممارسة الاتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها وتنوعها ودرجة الأولوية في الإشباع (كالهجات للمأكّل والمشرب أو الحب والصداقة أو احترام الذات إلخ).

ونتلق طبيعة الاتصال مع طبيعة أي منظمة ، فيمثل الاتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها. ويوجد العديد من صور الاتصال بأي منظمة وقد تختلف كل صورة عن الأخرى إلا أنه يوجد تشابه في الأبعاد والمحددات والعناصر المكونة لكل صورة من الصور. وفي معظم الأحوال التي تتطلب اتصالات بالمنظمات يتعين وجود شرط من الشروط الأربعة التالية على الأقل (سعيد يس عامر ، ٢٠٠٠):

١- حاجة فرد ما للمعلومات : فهناك حاجة لكل أنواع المعلومات عن المنظمة التي يرغب للفرد في العمل بها.

٢- حاجة فرد ما للمساعدة أو التعزيز : ف لدى أفراد المنظمة حاجة اجتماعية ونفسية معينة يجب إشباعها مثل الحاجة للأمان والحاجة إلى تحقيق الذات ، والاحترام وبالتالي يزول الأفراد عملية الاتصال لإشباع مثل هذه الحاجات لدى كل طرف من طرفي الاتصال.

٣- مزاولة فرد لعملية الاتصال لإنجاز هدف معين : وكثيراً ما تأثر نمطنا الخارجي للتفاعل بما يجرى داخل أنفسنا : وغالباً ما يزول الناس عملية الاتصال لأسباب نفسية ، ومن هنا يلزم مراعاة اعتبارات معينة عند الإشتراك في الاتصال مع شخص ما وإلا حدثت مشكلات حقيقية.

٤- مزاولة الاتصال بناء على توجيهات شخص ما : فقد يطلب من الأفراد بالمنظمات مزاولة الاتصال بناء على تعليمات وتوجيهات وأوامر معينة ، كما لو طلب من

شخص ما أن يلقى محاضرة أو حديث ما ، أو إجراء مقابلة أو كتابة خطاب. ومن هنا نجد أن الاتصال يتم كجزء من الواجب الوظيفي.

يتضح لنا مما سبق أن طبيعة الاتصال تقسم بالآتي (سعيد يس عامر ، ٢٠٠٠)

- الاتصال مسبب : لا بد له من أسباب لمزاويلته.
- الاتصال المدفوع : حيث يرتبط بالذوافع.
- الاتصال موجه : نظراً لتوجيهه تجاه هدف معين.
- الاتصال حركي : نظراً للإستمرارية في مزاولته.
- الاتصال اجتماعي : نظراً لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني.
- الاتصال تفاعلي : نظراً لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر.
- الاتصال نوعي : نظراً لإختلاف أنواعه ، وصورة.
- الاتصال ضروري : فهو ضرورة من ضروريات الحياة في الأسرة المدرسة ، والعمل.

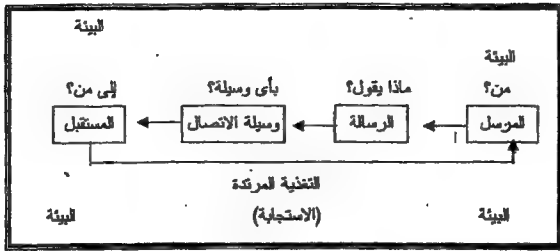
ثانياً : عملية الاتصال

تتضمن عملية الاتصالات في أبسط صورها رسالة من شخص أو مجموعة من الأشخاص إلى واحد أو عدد من الأشخاص الآخرين باستخدام وسيلة ما ، وتحتوي الرسالة على بيانات ومعلومات معينة يريد الطرف الأول توصيلها للثاني ، ويقابل هذه الرسالة رد يتضمن إجابة المستلم ، التي قد تكون بالقبول أو بالرفض أو المكوث أو التأجيل أو الإعتراض ... الخ.

والنموذج العام للاتصال يهدف للإجابة على عدة أسئلة هي :

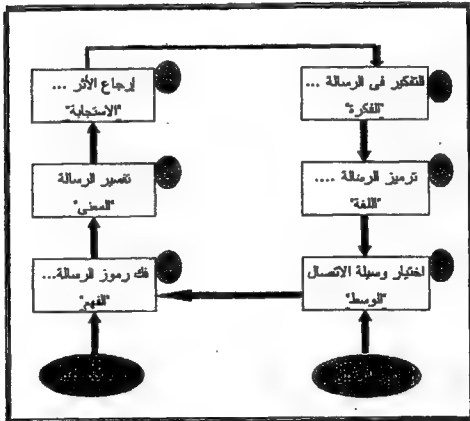
- من يقوم بالاتصال؟
 - ماذا يريد أن يقول؟
 - ما هي الطرق الملائمة للاتصال؟
 - من هو الشخص الذي سيتم الاتصال به؟
- ويوضح الشكل التالي نموذج مبسط للاتصالات :

شكل (١/١٠) النموذج المبسط للاتصالات



ولفهم عملية الاتصال ، يمكن تقديم عناصر إرسال واستقبال الرسالة على النحو الموضح بالشكل التالي:

شكل (٢/١٠) النموذج المبسط للاتصالات



وتشمل عملية الاتصال العناصر التالية :

١- المرسل :

وهو الشخص الذي يحمل فى ذهنه فكرة أو معنى محدد يريد أن ينقله إلى الشخص الآخر.

ولكى يكون مصدر الرسالة فعالاً يجب مراعاة ما يلي:

- أن تكون الفكرة أو المهارة التي يرغب فى توصيلها واضحة ومحددة.
- أن يتمتع المرسل بثقة المستقبل.
- أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.
- أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة.
- أن يهتم بالمعلومات المرتدة وتقويم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته.
- أن يراعى نوعية وثقافة وميول واتجاهات المستقبل.

٢- الرسالة :

يضع المرسل الفكرة أو المعنى المراد توصيله فى صورة رسالة تتضمن تعبير عن هذا المعنى أو ترجمة للفكرة فى صورة كلمات ، إشارات ، رموز ، أرقام ، تعبيرات الوجه ... الخ.

ولكى تحقق الرسالة فعاليتها فى إتمام عملية الاتصالات لابد وأن تتوفر فيها عدة خصائص هي:

- أن تصمم وترسل إلى المستقبل فى صيغة تثير الانتباه وأن تصل إليه فى الوقت والمكان المناسب.
- أن تكون الرموز ذات دلالة معينة ومفهومة لدى المستقبل والمرسل معاً.
- إذا كانت الرسالة موجهة إلى جمهور العاملين بالمنظمة فيجب الحرص على أن تصلهم جميعاً وألا تقتصر على مجموعة دون أخرى.

- وضوح المفهوم الضمني للرسالة حتى لا يخطئ فهم الرسالة من قبل المتلقي.

٣- وسيلة الاتصال :

هي طريقة أو قناة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، فقد يتم نقل الرسالة عن طريق الحديث الشخصي ، الكلمات الهاتفية ، الخطابات والمذكرات والتقارير أو بأي وسيلة من الوسائل الإلكترونية الحديثة من حاسب آلي ، فاكس ..ألخ.

ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها :

- مدى أهمية الرسالة.
- درجة سرية الرسالة.
- عدد الأفراد المطلوب للوصول اليهم.
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
- تكلفة استخدام الوسيلة.

ولكي تكون الوسيلة فعالة في عملية الاتصالات فيجب على المرسل والمستقبل أو بحسب اختيار واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة.

٤- المستقبل :

يستلم المستقبل الرسالة ، ويقوم بترجمتها إلى معنى معين ، قد يكون هذا المعنى مطابقاً للمعنى الذي قصده المرسل ، وقد يكون مختلفاً أو حتى مناقضاً له.

ولكي يكون المستقبل فعالاً في عملية الاتصال فليح مراعاة التالي :

- أن يكون بتممية قدراته على الإدراك والاستيعاب.
- أن يكون حاضراً في الاتصالات والإستماع بموضوعية.
- أن يتجنب الأحكام الذاتية.

٥- الاستجابة :

بناء على المعنى الذي فهمه المستقبل ، فإنه يعطي رداً عليها يوضح استجابته للمرسل وكيفية ترجمته للرسالة ، لذلك فإن هذا الرد Feedback يساعد على التحقيق من التماثل أو الاختلاف فى المعنى المقصود من الاتصال.

وبالتالى فإن عملية الاتصالات لا تقتصر على المعاني التي تضمنها الرسائل المتبادلة بين الأفراد ، ولكنها تشمل أيضاً تفسير هذه المعاني من جانب المرسلين والمستقبلين ، وما يحدث من اختلاف فى التفسير بين المعاني المقصودة والمفهوم ، فالناس يختلفون فى تصوراتهم وإدراكهم للأشياء من حولهم ، وما يقصدونه من معان لهذه الأشياء.

ثالثاً : مفهوم الاتصالات الإدارية (المفهوم – الأنواع – الوسائل – المعوقات)

تعني عملية الاتصالات نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد فى المنظمة عن طريق رسائل شفهية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالتها ويدركها المرسل والمستقبل معاً.

ويمكن تعريف الاتصالات الإدارية على أنها:

ال اتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ، ويسهم فى تطوير أساليب العمل وتقوية للعلاقات الإجتماعية بين الموظفين".

أنواع الاتصالات فى المنظمة :

١. الاتصالات الداخلية :

تعني الاتصالات الداخلية تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة ، بغرض تحقيق مهام العمل ، وتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة وما إلى ذلك .

وتتسبب هذه البيانات من خلال قنوات الاتصال الرسمية رأسياً وأفقياً ، كذلك من خلال القنوات غير الرسمية للاتصال ، وفيما يلي تناول كلاً من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية :

أ - الاتصالات الرسمية :

وتتمثل في انسياب البيانات والمعلومات من خلال القنوات الرسمية للاتصالات تحددتها خطوط السلطة داخل المنظمة ، ويحقق هذا الاتصال عدة أغراض هي :

- إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات .
 - إيلاغ الأوامر للمرؤوسين .
 - إصدار توجيهات الرؤساء بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته .
 - تلقي استفسارات المرؤوسين بشأن الأهداف والسياسات والإجراءات .
 - علاج مشكلات العمل .
 - إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء وتوضيح اتجاهها وتقديمها .
 - تعريف العاملين بالتغيرات التي ترغب الإدارة إحداثها .
 - تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم نحو موضوعات الإنتاجية والعلاقات وغيرها .
- وتشمل الاتصالات الرسمية انسياب المعلومات داخل المنظمة رأسياً وأفقياً .

(أ) الاتصال الرأسي :

هو انسياب المعلومات في اتجاهين أو نوعين من الاتصال ، هابط من أعلى إلى أسفل وصاعد من أسفل إلى أعلى ، ويشبه بعض الكتاب الاتصالات الهابطة بالماء الذي ينحدر من أعلى إلى أسفل فيسيل بقوة ويبلغ مساحة كبيرة (عدد كبير من الناس) أما الاتصالات الصاعدة فإن مجراها صعب ، لأنه يصعد من أسفل إلى أعلى ويقوم الجانبية إلى الأرض فيبلغ عدداً قليلاً من الناس .

• الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل) :

هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى ويتضمن هذا الاتصال ما يلي :

- الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المروءسون.
- توجيهات وشرح جزئيات العمل.
- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوبة تنفيذها.
- إبلاغ المروءسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

• الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى):

تتقل الرسالة في الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى ، وهو يعتبر مكملاً للاتصال الهابط فتفتح الإدارة بذلك طريقاً ذا اتجاهين بينهما وبين العاملين ، ويساعد هذا النوع من الاتصالات على إنجاز الكثير من المهام ، ويفيد الاتصال للرؤسى الصاعد فيما يلي:

- حصول الإدارة على صورة للإنجازات التي تحققت وكيفية معالجة المشكلات.
- تمكن الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تفاقمها.
- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف ، وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشخاص التي يتم بشأنها الاتصال الصاعد.
- تسهيل مهمة الإدارة في معرفة بمسئوليتها وحصولها على إجابات أفضل للمشكلات المختلفة من خلال الترحيب بالاتصال الصاعد وتشجيع المروءسين على مزاولته .

(ب) الاتجاه الأفقي للاتصال :

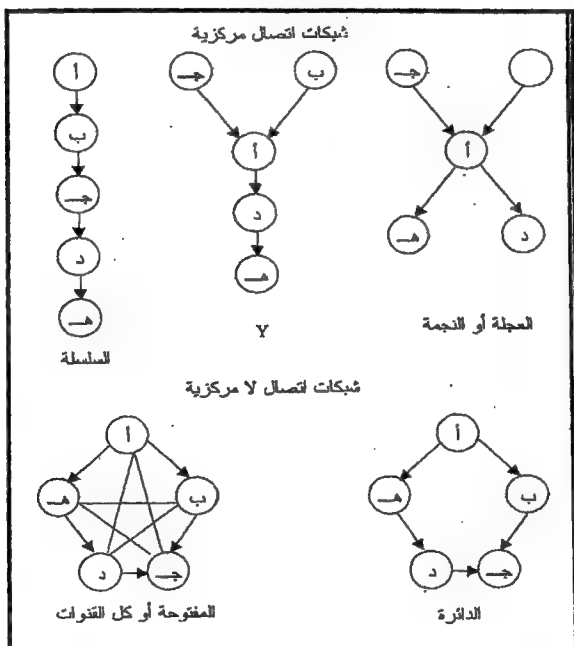
يجري هذا الاتصال بين العاملين والإدارات والأقسام التي تقع على نفس المستويات التنظيمية ، وتستفيد الإدارات من هذه الاتصالات في إنجاز العديد من الوظائف الحيوية ، تتعلق بتنسيق العمل ، تبادل المعلومات ، حل المشكلات ، لفهم المشترك للعمل المطلوب

تنفيذه ، الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ، وأخيراً دعم صلات التعاون بين العاملين والإدارات والأقسام .

وتأخذ أنماط الاتصال داخل للمنظمة أو الهيكل الإداري الواحد أبعاد مختلفة ، فمثلاً تأخذ مجموعة من الأفراد (أ) ، (ب) ، (ج) ، (د) ، (هـ) تمثل فريق الاتصال بوضعها الشكل التالي :

شكل رقم (٣/١٠)

أنواع شبكات الاتصالات الإدارية



يتضح من الشكل السابق أن الاتصال يقسم إلى نوعين رئيسيين هما :

النوع الأول شبكات الاتصال المركزية :

تشمل العجلة وتسمى أحياناً النجمة Star ، Y ، السلسلة Chain ، وتتحدد هذه الشبكات بوضوح دور وظيفة كل عضو بها ، ويساعد ذلك في التحكم إلى حد كبير في تكاليف العمل ، السرعة في حل المشكلات ، بينما تكون الروح المعنوية منخفضة ، لأنه باستثناء (أ) فإن كل من (ب)،(ج)،(د)،(هـ) لا تتصل إلا بشخص واحد فقط مما يؤثر على عامل الرضاء ، أضف إلى ذلك فإن شبكات الاتصال المركزية غير مرنة ، ولذلك فهي تمثل عائق نحو تكيف أو تغيير متطلبات العمل حسبما تسفر عنه ظروف التطبيق الفعلي ، بجانب كبت القدرات الإبداعية للأعضاء .

النوع الثاني : شبكات الاتصال اللامركزية :

وتشمل شبكة الاتصال المفتوحة ، والدائرة ، و الاتصال الدائري يسمح للفرد بأن يتصل بالأشخاص المجاورين له فقط على يمينه ويساره فيستطيع (أ) أن يتصل بكل من (هـ) و (ب) ، وهكذا بالنسبة لباقي الأفراد ، والاتصال الحر يسمح فيه لكل عضو أن يتصل بأي عضو آخر وبدون قيود حيث لا يوجد هيكل أو نموذج رسمي للاتصال .

وتعمل هذه الشبكات لأن يعمل أعضائها في مجموعها مما يساع على حل المشكلات غير الروتينية والمعقدة بالإضافة أنها تسمح لكل عضو أن يشارك بخبرته في المجموعة ما يوفر مناخ أفضل للإبداع والابتكار في العمل ، ورفع الروح المعنوية للأعضاء ، وينعكس ذلك بالرضاء والقناعة لكل عضو .

٢. الاتصالات غير الرسمية :

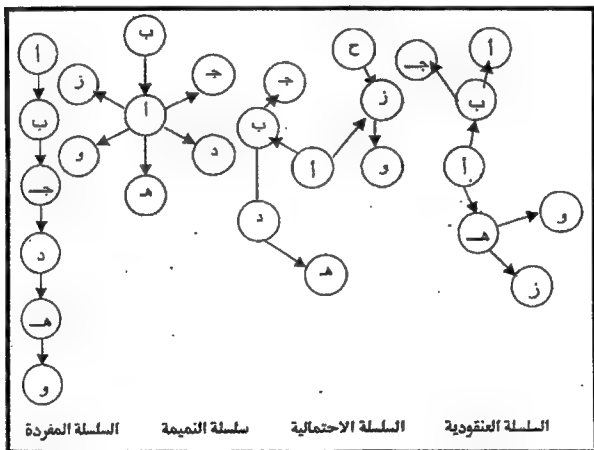
هي الاتصالات التي تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية نتيجة لما بين العاملين من علاقات اجتماعية ومصادقات شخصية ، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا

الأساس الشخصي التلقائي ، وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائماً في أي تجمع من الأفراد بل يعتبر حقيقة من ضرورات الحياة الاجتماعية ، ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات ، وقد أظهر أحد البحوث أن الاتصال غير الرسمي يختصر أكثر من ٧٥ % من الوقت في نقل المعلومات ذلك لأن القنوات غير الرسمية أقصر من القنوات الرسمية وتسمح بمزيد من التغذية العكسية للمعلومات ، كما تتسم بإعتمادها على الوسائل الشفوية في الاتصال ، مع ذلك قد يعتمد أحياناً على الوسائل الكتابية أيضاً .

إن أحد الأشكال الشائعة للاتصالات غير الرسمية ، ما يطلق عليه "الكرمة" وتمثل قناة غير رسمية لتبادل المعلومات من شخص إلى آخر ، لا تخضع للتنظيم الرسمي، ويأخذ نظام "الكرمة" أحد أربعة أشكال يعرضها الشكل:

شكل رقم (١٠/٤)

أنماط الاتصالات غير الرسمية



يتضح من الشكل السابق أن هناك أربعة أنماط للاتصالات غير الرسمية، وهي:

الأول : السلسلة المفردة :

يتم هنا نقل المعلومات من شخص إلى آخر أي أن (أ) يخبر (ب) ، (ب) يخبر (جـ) ، ... وهكذا حتى يعرف كل الأشخاص بالمعلومات ، حتى تصل إلى الشخص الأخير (و) متغيرة وغير صحيحة ، وكلما كانت السلسلة أطول كانت المعلومات أكثر عرضة للتحريف أو التشويش .

الثاني : سلسلة النصيحة :

يتم فيها نقل المعلومات ، ولكن ببطء ، لأنها تعتمد على شخص واحد يخبر كل واحد على حدة .

الثالث : السلسلة الاحتمالية :

هذه السلسلة ليس لها نمط محدد للاتصال حيث ينقل (أ) إلى (ب) معلومات معينة ، ثم يقوم (ب) بنقلها بدوره إلى الآخرين ، وبذلك فإن بعض الأفراد يكون قد سمع فعلاً المعلومات والبعض الآخر لم يسمعها مطلقاً .

الرابع : السلسلة العنقودية :

وتعتبر من أكثر الأنماط المساعدة في الاتصالات غير الرسمية، حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل تلقائي ، بمعنى أن يخبر (أ) ، (ب) ، (جـ) بمعلومات ، إلى أن تصل المعلومات إلى الآخرين ، وتكون قد تغيرت تملأ .

ومن واجب الإدارة تجاه الاتصالات غير الرسمية ما يلي :

- النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية مع تقبلها بحذر وحكمة وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي تلعبه هذه الاتصالات ،

- تشجيع العاملين على التقدم بمشكلاتهم دون تحفظ أو خوف مع إشعارهم بجدية الإدارة في سماع مشكلاتهم ودراستها وتقديم الحلول المقترحة .
- تبني نظام فعال للاتصالات يتضمن لتسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه مع الاهتمام باسترجاع المعلومات ودراسة الاستفسارات المثارة .
- زيادة تفاعل الرؤساء مع المرؤوسين من خلال تشجيعهم على إبداء آرائهم ومناقشتها معهم بدون تحفظات.
- عدم إغفال الشائعات اعتقاداً بأن السكوت سيقضي عليها ، بل يتعين تقديم الحقائق وإيضاح الرؤية للجميع .
- الحرص على الإصغاء للنشط وللفعال لتشجيع الآخرين على التعبير عن وجهات نظرهم .
- البعد تماماً عن المفهوم الرسمي الجاف للسلطة وتجنب الناحية السلبية لها المتمثلة في فرض العقوبات مع الحرص على الإقناع في تنفيذ الأعمال .

٥- الاتصالات الخارجية :

وتتمثل في تبادل المعلومات بين المنظمة والجهات الخارجية من أفراد ومنظمات أخرى ، وتشمل شبكة الاتصال الخارجية : العملاء ، الموردين ، المؤسسات ، والهيئات الحكومية ، للبنوك وغيرها .

وتهدف هذه الاتصالات الخارجية إلى تحقيق علاقات طيبة بين المنظمات والجهات الخارجية ، وإحاطتها علماً بنوع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ، وفي نفس الوقت تنفيذ المنظمة من المعلومات التي تستقبلها من الخارج في التعرف على ردود الأفعال المختلفة للجهات الخارجية ، ومقترحاتها ومشكلاتها مما يحقق علاقات التفاهم والثقة والتعاون والالتزام المتبادل بينهما

ثالثاً : وسائل الاتصال

١- الاتصالات اللفظية :

يتم الاتصال من خلال وسائل متعددة وهذه الوسائل ممكن أن تكون شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية وكل وسيلة من هذه الوسائل ممكن أن تكون مفيدة في الاتصال أو غير مفيدة حسب أهمية موضوع الاتصال وجودة وسيلة الاتصال .

أ - الاتصالات الشفوية :

تعتبر الاتصالات الشفوية عن تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة ، ويتم الاتصال الشفوي وجهاً لوجه ، أو بالتليفون ، أو المحادثات ، أو العرض الرسمي ، أو الخطابات الشفوية أو الاجتماعات ، ندوات ، برامج تدريبية ...الخ.

ويسمح هذا النوع من الاتصال بالتعرف على ردود أفعال الذين يتلقون الرسالة ، ويمكن للمرسل أن يحدد الرسالة مرة ثانية في حالة عدم وضوحها للمستقبل ولذلك يقال أنه أفضل وسائل الاتصال في الأمور التي تحتاج إلى الاتصال الشفوي ، ويستخدم هذا الاتصال في الحالات الآتية :

- الموضوعات التي تحتاج إلى وجهات نظر معينة .
- الموضوعات السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التليفون .
- الموضوعات التي تحتاج إلى إقناع الطرف الآخر وجهاً لوجه .

ب- الاتصالات الكتابية :

تعتبر الاتصالات الكتابية عن نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة ، ومن أمثلة هذا الاتصال : التقارير ، التعليمات ، المذكرات ، المنشورات المطبوعة ،

الرسائل التي تتل من خلال شبكات الحاسب الآلي ، رسائل الفاكس والتلكس . ويستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية :

- الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات .

- العقود والوثائق الرسمية .

- الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها .

وتستخدم الاتصالات المكتوبة بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة، وتسمح الاتصالات المكتوبة بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد ، مع إمكانية استيعابهم لها بسرعة، الخاصة ، هذا إلى جانب إمكان الرجوع إليها في المستقبل وكذلك تمكن من شرح هذه المعلومات بطرق مختلفة ، مع تقديم الكثير من التفاصيل ، إن استدعى الأمر ذلك ، مثال ذلك التقرير المالي الذي ينطوي على العديد من التفاصيل والأرقام ، يفضل إيصالها عن طريق الكتابة .

لكي يحقق هذا الاتصال الفعالية في نقل البيانات والمعلومات ، يجب أن تكون الكتابة كاملة تقدم كل المعلومات الضرورية ، بجانب الوضوح في العرض وتجنب العبارات المحيرة أو المضللة التي قد تسبب سوء فهم القارئ ، بجانب حسن الصياغة وتجنب الأخطاء الإملائية والنحوية ... الخ .

ج - الاتصالات الإلكترونية :

أتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة طرق عديدة ومتنوعة لنقل الأفكار والبيانات والمعلومات بين الناس ، شبكة الانترنت ، البريد الصوتي Voice Mail ، البريد الإلكتروني Electronic Mail ، الشبكات التليفزيونية الخاصة ... الخ. من التقنيات الأخرى المتقدمة ، في طريقها أن تحل محل الوسائل التقليدية في الاتصال مستقبلاً .

تسمح هذه الاتصالات الحديثة بنقل كم هائل من المعلومات وبشكل أسرع ، ولعدد كبير من الأفراد ، فعلى سبيل المثال يساعد البريد الصوتي على توفير الوقت الذي يضيع في إعداد

المكالمات التليفونية والرد عليها ، كما تساعد شبكات المؤتمرات التليفونية بنقل الرسالة إلى عدد كبير من الناس في مواقع عديدة دون تكاليف سفر أو وقت .

وبرغم ما تنحيه الاتصالات الالكترونية من مزايا وسرعة ، والمهولة والكفاءة وخفض التكاليف في نقل المعلومات ، إلا أنه يجب ألا يفوتنا أنها لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل ، وأن المعلومات الدقيقة والمناسبة ، والرسالة ذات الوصف الجيد تصور دائماً من الإنسان ، وأنه فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان يجيد استعمالها .

٢- الاتصالات غير اللفظية :

لو نظرنا إلى أي حوار بين اثنين سوف نجد أن هذا الحوار عبارة عن مجموعة من الأفكار يحاول كل فرد أن ينقلها إلى الآخر ، ما نجد أن هذين الشخصين لا يرسلان فقط كلمات فيما بينهما بل هناك إيماءات أحياناً أو مواقف بالرأس أحياناً وأن صوت أحدهم يعلو عند كلمة معينة أو ينخفض عند كلمة معينة أو أن الجسم يصدر عنه بعض الحركات التي تؤدي أو تنفي الرسالة اللفظية ، فالجسد إذن يتحدث إلى الشخص الآخر والرسالة إذن جزء منها لفظي وجزء غير لفظي .

وتعتبر الاتصالات غير اللفظية هي نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات أو إيماءات والسلوك ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسد Body language ، وقد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال ، أو تصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٩٠% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس أو الشعور ، ولذلك يكون لها في بعض الأحيان ، تأثير أقوى من الرسائل اللفظية ، حيث يميل الناس إلى تصديق الرسائل غير اللفظية عن اللفظية منها عندما يتعارض الاثنان .

ويجب أن نحاول أن نفهم الرسائل غير اللفظية وترجمتها إلى المعنى المقصود ومن أهمها :

- حركات الوجه والعينين والقم .

- حركات اليد والذراع .

- حركات اليد في مقابل الوجه .
- حركات الرأس والرقبة .
- حركات الرجلين.
- لغة العيون .
- الابتسامة .
- كيف تجلس ؟
- أين تضع يدك ؟
- ما هو اتجاه جلوسك ؟ ...الخ.
- استخدام المسافات بين الآخرين.

وعلى أي حال فإن فهم الرسائل غير اللفظية وترجمتها ليس بالعملية التي يستهان بها نظراً لاختلاف تأثير هذه الرسائل من ثقافة إلى أخرى داخل المجتمع وداخل المنظمة أيضاً .

رابعاً : معوقات عملية الاتصال :

تواجه عملية الاتصال عدداً من المعوقات التي تقلل فعاليتها ، ويمكن أن نقسم هذه المعوقات إلى لغوية ، وثقافية ، وتنظيمية ، وتكنولوجية ، (على عبد الوهاب ، ١٩٨٢) وذلك على النحو التالي :

١- معوقات لغوية :

تحدث هذه المعوقات لأن معنى الكلمات التي تستخدمها تختلف بين الأشخاص ، هذا بالإضافة إلى أن استخدام الناس للغة يختلف من شخص لآخر ، فالبعض دقيق في عباراته ، حريص على كلماته ، والبعض الآخر ليس كذلك

وهناك من يطيل ، ومن يختصر ، ومن يعوزه التعبير ، وتتعدد المشكلة ، إذا استخدم المرسل مصطلحات لا يحيط المستقبل بها علماً ، إذ تختلف المصطلحات في معناها العلمي

عن معناها الدارج في اللغة اليومية ، كما أنها تختلف بين الحقول العلمية وبعضها ، وكذلك فإن رموزاً جديدة تدخل في اللغة ، مثل الرموز الرياضية والألفاظ الكمبيوترية ، وهذه أيضاً تسبب مشكلة الفهم والاستيعاب .

ب- معوقات ثقافية واجتماعية :

وتظهر المعوقات الثقافية في اللغة أيضاً ، فقد تختلف معاني الكلمات ومدلولاتها باختلاف الثقافة في ، والثقافة هي مجموعة القيم والأفكار والعادات التي تربط مجتمعاً معيناً ، والثقافة الفرعية هي مجموعة القيم والأفكار والعادات التي تميز جماعة أو إقليماً أو منطقة عن غيرها ، هذا إلى جانب العادات الاجتماعية في الاتصالات ، فقد يعتقد الفرد أن من واجبات احترام الكبير ألا يرجعه عندما يتكلم ، حتى ولو لم يفهم رسالته ، وقد يكون من حسن الأدب عند آخرين عدم النظر إلى المتحدث وهو يتكلم ، مما يقلل من فرصة الفهم أو يشتت الانتباه من جانب المستمع .

ج- معوقات نفسية وإنسانية :

وربما تكون هذه هي أكبر مشكلات الاتصال ، عدداً وتأثيراً ، وذلك لتدخل عوامل الإدراك والعواطف والاختيار ، فمن أهم هذه المعوقات ما يلي :

- ١- عدم القدرة على الاصغاء سواء أكان المستلم الرسالة يقرأها أو يستمع إليها ، أو فقدان السريع للانتباه أو قلة التركيز أو عدم الرغبة في الاصغاء .
- ٢- الحالة المزاجية والعاطفية التي يوجد عليها الفرد عندما يرسل المعلومات ويستقبلها ، مثل الاسترخاء أو العصبية ، والوثوق أو التردد ، والأمل أو الخوف ، والثقة في بلوغ الرسالة لمرماها ، والترقب لرد الفعل .
- ٣- الافتراضات المسبقة التي يضعها الفرد تجاه الآخرين ، ومثال ذلك افتراض الإدارة أن العاملين لن يفهموا الرسالة التي تريد تبليغها لهم ، أو اعتقاد المستلم أنه لن يستوعب الرسالة المعطاة.

٤- الاختلاف بين المرسل والمستقبل للمعلومات ، من حيث الخبرة والمؤهلات والخلفية العلمية ، وكذلك اختلاف الأطر الفكرية لهؤلاء الأشخاص والتي تتكون من المبادئ والقيم والمفاهيم التي يعتقدون فيها ، والمصادر التي يستندون إليها في تفسير المعلومات.

٥- التسرع في اشتقاق النتائج أو بناء التكهّنات قبل إتمام عملية الاتصالات .

٦- التشويه أو التحريف الذي يحدث في البيانات ، عمداً أو نتيجة سوء فهم .

٧- عدم القدرة على النقاش والتبادل الموضوعي للحجج . وهو السبب في فشل كثير من الاجتماعات .

٨- وجدت الدراسات أن الاتصال المساعد لا يؤدي مهمته كما يجب وذلك لعدة مشكلات نفسية تتعلق بافتراضات المروسمين عن رؤسائهم ، مثل خوفهم من عقاب رؤسائهم ، واعتقادهم أن الإدارة لا تهتم بحقيقة بمشكلاتهم أو لا تتخذ إجراء فورياً عند حدوث مشكلات ، تخرجهم من التعبير عن شعورهم .

د- معوقات تنظيمية:

وأما هذه المجموعة من المشكلات فتتعلق بالجوانب التنظيمية للاتصال ، وذلك على النحو التالي :

١- المناخ التنظيمي القائم ودرجة للصراحة والثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات وتفسيرها ، فكلما كان المناخ ديموقراطياً مثلاً ، زادت كمية الاتصالات وربما حسن نوعها ، ويحدث العكس إذا كانت الإدارة متعصبة أو تستخدم الطريق ذات الاتجاه الواحد.

٢- تسبب المركزية مشكلات اتصالية ، مثل تعدد المستويات التي تمر بها البيانات واحتمال تحريفها وطول الوقت الذي يستنفذه الاتصال ، مما يؤخر الأعمال ويضعف الروح المعنوية .

٣- قصور القوات المتاحة للاتصال ، مثل الاعتماد على الأوراق والمستندات المكتوبة فقط.

٤- عدم وضوح الجهات التي توجد بها المعلومات المطلوبة .

٥- التفتية المعتمدة للبيانات نتيجة اختلاف المستويات التنظيمية التي تمر بها البيانات .

هـ - معوقات تكنولوجياية:

وتختص هذه المجموعة من المعوقات بالوسيلة الاتصالية المستخدمة ، ودرجة التقدم أو التأخر التي توجد عليها وتدريب العاملين لاستخدامها ومدى استغلال الأدوات والطرق الحديثة في معالجة المعلومات ، مثل استخدام الكمبيوتر ، وكما أن للمعالجة اليدوية للمعلومات مشكلات ، فإن للمعالجة الإلكترونية مشكلات أيضاً ، مثل مدى قبول العاملين لها ، واستيعابهم إياها والفائدة التي يلمسونها من استخدامها .

سابعاً : الاتصالات الفعالة :

الاتصال الفعال بمعناه الواسع ، هو عملية تفاعل بشري بين طرفين أو أكثر تستهدف المشاركة في المعاني والمشاعر .

وبمعناه الإداري هو :

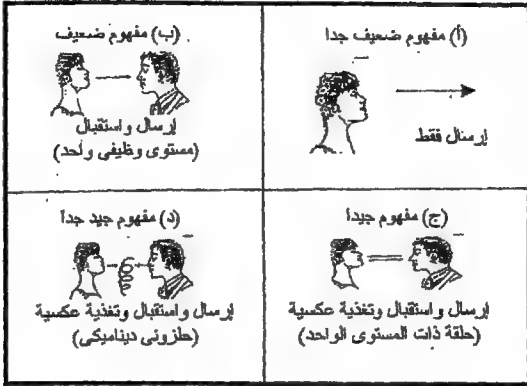
- أن تنتقل الرسالة من الراسل وتصل إلى المستقبل .

- أن يفهم المستقبل للرسالة كما قصدتها الراسل .

- أن يتصرف المستقبل للتصرف الذي أراده الراسل بإيجابية كاملة .

والشكل التالي يوضح مفاهيم عملية الاتصال ، ويوضح الشكل (٥/١٠) مفهوم الاتصالات للفعالة والتي يرمز لها بالاتصال الحزوني (منى البطل ٢٠٠٣) وينشأ هذا الاتصال بين الراسل والمستقبل عن طريق عملية الاتصال باستمرار وبزيادة نسبة نمو التغذية العكسية فيما بينهم .

مفاهيم عملية الاتصال



وتعتبر الاتصالات الفعالة إحدى الطرق نحو الفعالية الكلية للمنظمة ويمكن تحقيق درجة عالية من فعالية الاتصالات إذا توافرت الشروط الآتية ، والتي تعتبر علاجاً لمعوقات الاتصال وتنقسم هذه الحلول ، مثل المعوقات إلى لغوية وثقافية وإنسانية وتنظيمية وتكنولوجية (على عبدالله الوهاب ، ١٩٨٢).

١. جانب اللغة في الاتصالات :

حيث أن اللغة أداة أو وسيلة للتفاهم بين الناس ، وأهم الشروط التي يجب أن تتوفر في الرسائل المتبادلة هي وضوح اللغة وبساطتها ودقتها ، ويمكن للإدارة أن تحقق الشروط في الوسائل المكتوبة ، فتتقي ألفاظاً سهلة تعبر عن المعنى بطريقة مباشرة ، وإذا كانت هناك كلمات تحتمل أكثر من معنى أو تتعرض لتفسيرات من الموظفين ، فيحسن أن تشرح المقصود منها ، هذا بالإضافة إلى البساطة ، فكلما كانت الجمل مثلاً قصيرة ومحدودة ، سهل فهم الرسالة المعطاة ، كما يجب أن تراعي الإدارة مستوى الأفراد عندما تخاطبهم ، ذلك أن اللغة التي تخاطب بها خبيراً أو اختصاصياً في دراسة جدوى المشروعات ، يجب أن تختلف عن

- ٤ أن الأمانة التي يوصينا به الله ، تمتد إلى المعلومات ، وتشمل الأمانة هنا استلام البيانات بالمعنى الذي قصد به إرسالها ونقلها بنفس المعنى .
 - ٥ تحري الموضوعية وإبعاد التحيزات الشخصية عند تفسير المعلومات .
 - ٦ التأكد من صحة المعلومات المعطاة ، وخاصة إذا كانت تمس آخرين.
- ث ث ج ث ذ ح ت ث ذ ف هـ ز ط ك د ح الجرات :٦
- ٧ تشجيع النقد البناء وذلك لتبنيه الآخرين لأخطائهم وإرشادهم لإصلاحها فإن الدين النصيحة وكلنا نخطيء ونشكر ونقدر للآخرين تنبيههم لنا .
 - ٨ إن الإخلاص في العمل يؤدي إلى حرص الموظف على اتقان وظيفته ، الأمر الذي يجعله يبحث عن البيانات الصحيحة التي تساعد في أدائه .
 - ٩ تشجيع الأفكار الجيدة .
 - ١٠ أن يحاول الرئيس أن يتعرف على مرؤوسيه من حيث خلفياتهم وأفكارهم ، حتى يتوصل إلى الطرق لتحسين الاتصالات معهم .
 - ١١ يجب تنمية مهارة الإصغاء والإنصات الإيجابي ، أي الفهم والاستيعاب والاهتمام بالموضوع المطروح والتركيز على للبيانات المعروضة .
 - ١٢ بالإضافة إلى مهارة الإصغاء فإن هناك مهارة أخرى وهي مهارة الحديث وتعني إلقاء المعلومات بطريقة عرض يفهما للمستمعين ، مثل التمهيد للرسالة وتكرارها وتلخيصها وتأکید المعلومات الهامة ، وخفض الصوت وتغيير طباقته تبعاً للنقطة المراد تأكيدها ، والانتظار لمعرفة وقع الرسالة على مستلمها ومدى فهمه لها أو استفساره عن شيء منها ، وهكذا حتى يتأكد مرسل الرسالة أنها قد بلغت مستلمها بالشكل والمعنى الذي أراده لها وأن الطرفين قد فهماها فهماً واحداً مشتركاً .

٤. الجانب التنظيمي :

إن الاتصالات تتأثر بالبناء أو الهيكل التنظيمي وخطوات العمل ، ومن ثم فإن الإدارة يجب أن تتخذ الخطوات التالية :

- ١- أن تحدد دورة للمعلومات والاتجاه الذي تسلكه بين الإدارات والأقسام والجهات التي تركز فيها المعلومات ، مثل مركز المعلومات أو وحدة الحاسب الآلي ، والنماذج المستخدمة لتداول المعلومات ، والدورة المستندية لهذه النماذج .
- ٢- أن تستخدم الإدارة الاتصال ذا الاتجاهين ، في كل المستويات التنظيمية لتسهيل التفاهم بين الأطراف المعنية، ولما يكون في المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية من فوائد جمة تتمثل في أفكار واقتراحات عند تحسين خطوات العمل أو حل مشكلة قائمة أو التنبية لمشكلة متوقعة .
- ٣- يمكن استخدام الإدارة للتنظيم غير الرسمي ليعزز التنظيم الرسمي ، فبدلاً من أن تتجاهله أو تقاومه يجب أن تكسبه لصفها ، فيحدث تفاهم مشترك ومن ثم التعاون لتحقيق الهدف .
- ٤- يجب أن تعني الإدارة بتكريب الأفراد على الاستخدام الكفء لوسائل الاتصال وكيفية الإفادة من القنوات المتاحة لها. وكذلك تدريبهم ل تنمية قدراتهم في تحليل البيانات وفهماها وتداولها .
- ٥- يمكن أن تستفيد الإدارة من أسلوب فرق العمل وذلك عندما تختلف تصورات وآراء مجموعة من المديرين أو الرؤساء مثلاً حول مشكلة من مشكلات العمل ، ذلك لأن أسلوب الفريق يجعلهم يجمعون خبراتهم وأفكارهم ويوجهونها نحو تحليل المشكلة وعلاجها .
- ٦- يجب أن تعالج الإدارة جيداً تشويه الاتصالات وتحريفها ، وذلك بتقليل عدد المستويات والأشخاص اللذين تمر للمعلومات من خلالها وتعزيز المعلومات بصفة مستمرة عن طريق المذكرات والنشرات ومذكرات المتابعة .

٥. الجانب التكنولوجي :

يمكن للوسائل الحديثة في نقل المعلومات وتداولها أن ترفع كفاءة الاتصال وتزيد فعاليته ، ومثال ذلك الوسائل السمعية والبصرية والداوائر التليفزيونية المخلقة ، وتتجه المنظمات الحديثة إلى

استخدام هذه الوسائل كلما أمكن بدلاً من الاعتماد فقط على الرسائل المكتوبة أو التقارير الطويلة ويمكن للمنظمة أن تفيد كثيراً من هذه الوسائل بعد أن يضع نظاماً للمعلومات مخططاً مدروساً .

وأخيراً يجب على الإدارة أن تعلم أنه لا يوجد نظام أمثل للاتصالات ، وإنما تصمم الإدارة نظام اتصالاتها حسب أهدافها واحتياجاتها ووظائفها والفرادها وإمكاناتها ، ومن ثم فإن واجبها أن تدرس الجوانب المختلفة لعملية الاتصال والعلاقة المتدخلة بينها كما يجب أن تتابع نظام الاتصالات وتتأكد من صلاحيته وتكليفه الوظائف المطلوبة منه ، وتتعرف على المشكلات التي تطرأ عليه وتبحث في علاجها ، وتفكر من وقت لآخر في تطوير الاتصالات حتى تتلائم مع التغيرات التي تستجد وحتى تستمر في أداء وظيفتها على النحو المطلوب .

الفصل التاسع

القيادة

الفصل التاسع

القيادة

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى إمام الطالب بالجوانب التالية :

- مفهوم القيادة
- المصادر المختلفة للقوة التي يمكن أن يملكها القائد
- نظريات القيادة
 ١. نظرية السمات
 ٢. النظرية السلوكية
 ٣. نظرية شبكة القيادة
 ٤. نظرية فينلر الموقفية
 ٥. النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشارد
 ٦. نظرية المسار والهدف
 ٧. القيادة التحويلية

المخرجات:

- ☆ إمام الطالب بمفهوم القيادة ومصادر قوة القائد .
- ☆ إمام الطالب بنظريات القيادة .

الفصل التاسع

القيادة

الفصل العاشر

القيادة

Leadership

مقدمة:

تعتبر القيادة أحد العناصر الهامة الآن في نجاح المنظمات لأنها تلعب دوراً حيوياً في توجيه عوامل الإنتاج من أفراد ومواد وأموال ومعلومات وغيرها علاوة على أنها أداة هامة في إجراء التغيير والتطوير في النظم والسياسات والإجراءات بما يساعد المنظمات في البقاء والتنافس في الأسواق التي تواجه متغيرات محلية وعالمية كثيرة ومتنوعة ، لذلك نتناول في هذا الفصل موضوع القيادة الإدارية من خلال مناقشة العناصر التالية:

أولاً : مفهوم القيادة :

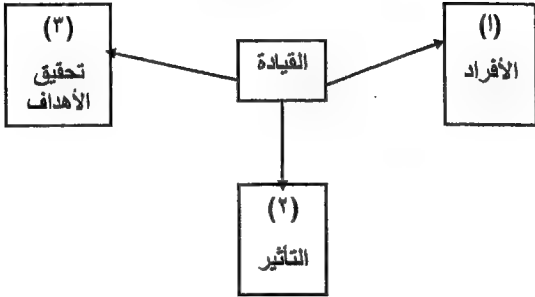
هناك عدة تعريف للقيادة نذكر منها ما يلي:

تشير القيادة إلى "قدرة الفرد على التأثير في سلوك فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم مع حفزهم على العمل بأقصى درجة من الكفاية لتحقيق الأهداف المحددة أو الموضوعة".^(١)

ويعرف "Daft" القيادة بأنها القدرة على التأثير في الأفراد فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية".^(٢)

ويتضح من هذين التعريفين وكل الكتابات المرتبطة بالقيادة أن القيادة تعتمد على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية يصورها الشكل التالي:

شكل (١)
أبعاد عملية القيادة



ومن خلال الشكل السابق يمكن أن نستخلص بعض الحقائق الهامة عن القيادة وهي :

- تعتمد القيادة على وجود قائد يقود فريق العمل.
- تعتمد القيادة على وجود مجموعة من الأفراد المرؤوسين حيث يتم قيادتهم وإرشادهم.
- تقوم القيادة على فكرة التأثير الفعال في سلوك المرؤوسين.
- أن الهدف من التأثير في سلوك المرؤوسين دفعهم نحو تحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة.
- أن القيادة لا تقوم على القهر وإنما على الحب والأقتناع وهذا ما يميز القائد عن المدير، لأن المدير يعتمد على استخدام السلطة الوظيفية مثل التهديد لكن القائد يعتمد على الأتباع.

إذا القيادة عملية اجتماعية تعتمد على التفاعل البناء بين القائد والمرؤوسين وقيام المرؤوسين عن حب واقتناع بالتعاون مع قائدهم لتحقيق الأهداف المحددة.

ثانياً : مصادر قوة القائد:

- تمثل القوة القدرة الكامنة أو الموجودة لدى القائد للتأثير في سلوك الآخرين.^(٣)

وبالتالى فهي إحدى الأدوات الهامة التى من خلالها يستطيع القائد أن يؤثر ويحدث تغييرات معينة في سلوك التابعين أو الموظفين الذين يعملون معه.

وقد حدد French and Raven خمسة مصادر للقوة التى يستطيع القائد أن يستخدمها في التأثير على سلوك مرؤوسيه وهى : ^(٤)

١- القوة المشروعة : Legitimate power

ويستمد القائد هذه القوة من خلال المنصب الوظيفى الذى يشغله فى الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وهى تتضمن أيضا قبول المرؤوسين بصلاحيه المركز فعندما يقوم مدير إدارة التسويق بتوجيه بعض التعليمات لرجال البيع التابعين له فأنهم يهتمون بها ويقومون بتنفيذها على اعتبار أنها من واقع اختصاصاته وضمن صلاحيات منصبه ونجد أن هذه القوة تتدرج من أعلى المستويات الإدارية إلى أناها.

٢- قوة المكافأة : Reward power

تتولد هذه القوة نتيجة قيام القائد بتحفيز مرؤوسيه، وإدراك المرؤوسين بأنهم عندما يقومون بسماع وتنفيذ أوامر وتعليمات رئيسهم فأن ذلك سيمكنهم من الحصول على مكافآت أو منافع سواء كانت هذه المنافع مالية مثل النقود أو معنوية مثل الترقية والإطراء والثناء عليهم وغير ذلك. ومن ثم إذا كان الشخص قادر على منح المرؤوسين مكافآت ويتمكن من ذلك فإنه فى هذه الحالة يمتلك القوة فى التأثير على سلوكهم.

٣- قوة العقاب أو الإجبار : Coercive power

تستند هذه القوة إلى إدراك المرؤوسين أن عدم قيامهم بواجباتهم أو عدم تنفيذهم لتعليمات وأوامر رئيسهم سوف يؤدي إلى توقيع عقوبات معينة عليهم ويعرضهم للجزاء، وبالتالي تعتمد هذه القوة على قيام الرئيس بتطبيق أو التهديد بتطبيق عقوبات معينة على المرؤوسين ، فمثلاً إذا قام رجل البيع بإهمال عمله وعدم تأديته بالشكل المطلوب فإن رئيسه قد يوقع عليه بعض صور الجزاء المتمثل في لغت النظر أو الخصم من الراتب أو النقل وغيرها إذا أساس هذه القوة هي الخوف من توقيع العقوبات.

٤- قوة الخبرة : Expert power

تتولد هذه القوة لدى الشخص نتيجة معارفه وخبراته ومهاراته وقدراته المرتبطة بالعمل الذي يقوم به ، وأن توافر هذه الخبرة لدى الشخص تجعله محل تقدير واحترام من قبل الآخرين سواء كانوا زملائه أو تابعيه ، فعندما نذهب إلى الأطباء فأئنا نطيع أوامرهم وتعليماتهم نتيجة المعرفة والخبرة التي يتميزون بها ومن ثم فهم يؤثرون بها في مرضاهم وهكذا.

٥- القوة المرجعية أو قوة الإعجاب: Referent power

تنتج هذه القوة من شدة إعجاب المرؤوسين بشخصية رئيسهم والرغبة في أن يكونوا مثله والافتداء به نتيجة ما يتمتع به هذا الرئيس من خصائص شخصية جديرة بالتقليد ، وبالتالي كلما كان الرئيس ذو شخصية جذابة ومبهرة كلما أثر ذلك في سلوك المرؤوسين لأنه يمثل لهم مرجعية ، وتستخدم هذه القوة بشكل واضح في التأثير على سلوك العملاء من خلال قيام اصحاب المنظمات بالاعتماد على مشاهير ونجوم المجتمع في اعلاناتهم.

إذا يمكن تقسيم مصادر القوة السابقة إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- المصادر المرتبطة بالمنصب وهي القوة المشروعة وقوة الاجبار وقوة المكافأة.

ب- المصادر المرتبطة بالشخصية مثل قوة الخبرة والقوة المرجعية.

ثالثاً: أنماط القيادة

يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط أو أساليب للقيادة يستخدمها القادة في التأثير على سلوك التابعين هي: (٥)

١- القائد الأوتوقراطي: Autocratic leader

أن الفلسفة التي يتبناها هذا القائد في التأثير على سلوك العاملين معه تقوم على استخدام القوة والعقاب لإجبارهم على تنفيذ التعليمات والامتثال لنظم ولوائح العمل وبالتالي ينفرد بعملية اتخاذ القرارات ولا يتقبل منهم الآراء التي قد تكون مفيدة للعمل لأنه ديكتاتور.

وإذا كان هذا النمط القيادي مفيداً ومناسباً في بعض المواقف إلا أن التماذي في ممارسته قد يسبب المشكلات التالية:

- ❖ خلق نوع من العداوة والكراهية بين القائد والتابعين.
- ❖ انخفاض الروح المعنوية للعاملين وعدم ولائهم للقائد والمنظمة.
- ❖ القضاء على روح الابتكار والمبادرة لدى العاملين.
- ❖ اتجاه العاملين إلى تكوين تنظيمات غير رسمية غالباً ما تكون معاكسة لتوجهات الإدارة.
- ❖ احتمال زيادة معدلات الغياب ودوران العمل.

٢- القائد الديمقراطي: Democratic leader

أن الفلسفة التي يتبناها هذا القائد في التأثير على سلوك العاملين معه تقوم على استخدام المشاركة والتشاور في الرأي واتخاذ القرارات وإفساح المجال للعاملين معه لتقديم آرائهم ومقترحاتهم بشأن العمل والاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين، ويحقق هذا النمط عدة مزايا أهمها ما يلي:

☞ ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم للقائد والمنظمة.

☞ تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى العاملين.

☞ تحقيق الترابط الجماعي بين القائد والعاملين.

☞ انخفاض معدلات الشكاوى و الغياب ودوران العمل.

☞ تحقيق جو نفسي صحي بين العاملين وشعورهم بالاستقرار.

☞ تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ورغم المزايا التي يحققها هذا النمط إلا أنه هناك بعض الحراسات التي أثبتت أن القائد الذي ينصب اهتمامه بدرجة كبيرة على العاملين لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر بالسلب على الإنتاجية.

٣- القائد الذي يتبع سياسة عدم التدخل: Laissez-Faire leader

أن الفلسفة التي يتبناها هذا القائد في التأثير على سلوك العاملين معه تقوم على أساس ترك الحرية الكاملة لهم في تحديد الأهداف وتحديد الطرق المناسبة لانجازها، واتخاذ القرارات المرتبطة بالأعمال التي يقومون بها.

وإذا كان هذا الأسلوب يحقق نتائج طيبة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، كما لو كان القائد يتعامل مع أفراد علي درجة مرتفعة من الوعي والنضج و ذو مستويات عقلية وعلمية مرتفعة، إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب التالية:

☞ يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب غير العملية في القيادة لأنه يساعد علي التهرب من المسؤولية.

☞ يؤدي هذا الأسلوب إلى إفساد مناخ العمل نتيجة الفوضى والقلق وفقدان التوجيه والرقابة الفعالة.

٥٠ لا يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب القيادية حيث أن القيادة نشاط إيجابي يقوم على التفاعل والتأثير المتبادل بين القائد وبين العاملين وفي ظل أسلوب عدم التدخل يقتد العاملون إلى التنظيم والتنسيق مما يؤدي إلى سيادة الروح الفردية (الأنثى) على الروح الجماعية (نحن)

رابعاً: نظريات القيادة:

١- نظرية السمات: Traits Theory

وفقاً لهذه النظرية فإن القادة العظام يتواجدون في المجتمع ويشتهرون نتيجة ما يتمتعون به من خصائص وقدرات وراثية عظيمة وهو ما عرف بنظرية الرجل العظيم The great man theory، وأن هناك عدة سمات تميز القادة عن غيرهم من الأشخاص الآخرين، فمن المؤكد أن أشخاص مثل مارجريت ثاتشر وجون كيندي ونيلسون مانديلا وغيرهم كانت لهم بعض الخصائص الشخصية وبعض السمات التي جعلت منهم قادة معروفين.

وتشير السمات إلى مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية التي تميز القائد مثل الذكاء والقيم والمظهر الخارجى وغيرها.

وقد قامت هذه النظرية انطلاقاً من الدراسات التي أجريت قديماً لاكتشاف السمات المميزة للقادة وتفترض أن القادة يولدون ولا يصنعون Leaders are born not made أو بمعنى آخر هناك مجموعة من الصفات التي يتميز بها القادة العظام مما يجعلهم مختلفون عن الآخرين ، وقد حدد العالم Stogdill مجموعة من السمات التي تميز القادة أهمها ما يلي :-^(١)

☞ السمات الجسمية : ومنها سن وطول وعرض ووزن ومظهر وصحة ونشاط الشخص.

☞ السمات الذهنية : مثل القدرة العالية على الإدراك والفهم والتفكير والذكاء والرؤية والتنبؤ والتخطيط .

Ⓐ السمات الشخصية : وتعنى القدرة على التسامح والمثابرة والشجاعة والصبر والثقة بالذات والمرونة.

Ⓐ السمات الوظيفية: ومنها القدرة على تحقيق الأهداف والابتكار والمشاركة وحسن التنسيق والتوجيه والمبادأة.

Ⓐ السمات الاجتماعية: أن يكون لديه قدرة كبيرة على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية سواء مع العاملين أو مع الغير وأن يكون لديه رغبة في التعاون مع الآخرين وأن يكون لديه نضج اجتماعي.

الانتقادات الموجهة لنظرية السمات:

• أظهرت الأبحاث علاقة ضعيفة بين السمات الشخصية وبين نجاح القادة فعلى سبيل المثال كان هناك ثلاثة مدربين لكرة القدم يعملون مع ثلاثة فرق في مدن مختلفة ورغم النجاح الكبير الذى حققوه وجد أن صفاتهم الشخصية كانت مختلفة وليست واحدة.

• وجود مجموعة كبيرة من الصفات مما يصعب حصرها. (٧)

• صعوبة قياس الصفات المحددة وتحديد النسبة المطلوبة من كل صفة.

• اختلاف الأهمية النسبية لكل صفة من وقت لآخر ومن جماعة إلى أخرى.

• لم تتمكن هذه النظرية من التنبؤ بدقة بالإفراد الذين أصبحوا قادة فى المنظمات لأن الكثير منهم يتميز بصفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية ومع ذلك لا يزالون تابعون والعكس صحيح بمعنى أن هناك أفراد لا يتمتعون بالصفات التى نكرتها النظرية ومع ذلك فهم يشغلون مناصب قيادية وأحرزوا نجاحات ملموسة.

٢- النظرية السلوكية:

أ- دراسات جامعة ميشيغان : Michigan studies

أن الدراسات التي أجريت في جامعة ميتشجان ركزت على السلوك الفعال والسلوك غير الفعال للمشرفين وقسمت القادة وفقاً لهذا السلوك إلى نمطين هما:

● القادة المهتمون بالعمال Employees – centered Leaders

● القادة المهتمون بالعمل Job – centered Leaders

١٠ أن غالبية القادة والمشرفين الفعالون هم الذين يركزون ويهتمون بالحاجات الإنسانية لتابعيهم حتى يمكن بناء جماعات عمل فعالة تحقق الأهداف ويكون أدائها مرتفعاً ، وقد عبر الباحثون عن هذا النمط من القادة ، بالقادة المهتمين بالعمال حيث يقدمون هؤلاء القادة كل الدعم والسلوك المساند لمروسيهم.

١١ أن القادة الأقل فعالية هم الذين يهتمون بالعمل حيث يعطون اهتماماً قليلاً للأهداف والحاجات المرتبطة بمروسيهم في مقابل الاهتمام بتخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية ووضع قواعد لضبط سلوك المروسين وتوجيههم نحو المهام المكلفين بها.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو أي النمطين أفضل من الآخر؟

٢ أن الإجابة على هذا السؤال ليست بالأمر السهل لأن كل نمط له مزايا وعيوب.

٣ فإذا نظرنا إلى مزايا النمط الذي يهتم بالعمال سوف نجد أن هذا النمط يعمل على خلق مناخ صحي للعمل لأنه يميل أكثر لمساعدة المروسين وتقديم كل الدعم لهم، ولكن إذا تمادى القائد في ذلك فقد يؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم طاعة المروسين له أو التسبب والانحلال نتيجة لإدراك المروسين أن قائدهم رجل بلا شخصية أو ضعيف الشخصية وغير ذلك مما يؤثر سلباً على الإنتاج.

٤ وإذا نظرنا للنمط الذي يهتم بالعمل سوف نجد أنه يعمل على ضبط سلوك مروسيه من خلال اللوائح والإجراءات وتوقيع الجزاءات عليهم لأنه رجل يميل إلى الانجاز، ولكن التماذي في هذا الأسلوب قد يعطى المروسين انطباعاً بأن قائدهم رجل صارم أو متشدد أو ديكتاتور مما يخلق لديهم سلوك عدواني لأنه لا يهتم بهم مما يؤثر سلباً على الإنتاجية.

وبالتالي يتوقف التمتع الأفضل على عدة عوامل منها شخصية القائد، وطبيعة الموقف الذي يعمل فيه القائد، وطبيعة المرومين، حيث لا يوجد نمط أمثل يمكن تطبيقه في كافة الأحوال والظروف.

ب- دراسات جامعة أوهايو : Ohio state studies

يطلق عليها في بعض الأحيان نظرية البعدين (Tow dimensional theory)، حيث قام الباحثون في جامعة أوهايو عام ١٩٤٠ بإجراء مجموعة من الأبحاث لتحديد الأبعاد المحددة لسلوك القائد وقاموا بدراسة مئات الأبعاد وبعد ذلك قسموا هذه الأبعاد إلى نوعين هما:

• هيكلية المهام: Initiating structure

• الاهتمام بمشاعر العاملين: Consideration

وبمعنى آخر يمكن التعبير عن هذين البعدين بأنه هناك قائد يركز على العمل وقائد يركز على العاملين.

١٦ أن القائد الذي يتميز بدرجة مرتفعة من الاهتمام بالعمل يخطط العمل ويحدد مهام أعضاء الجماعة التابعة له ويطلب منهم المحافظة على معايير الأداء وتنفيذ الأعمال في المواعيد المحددة.

١٧ أن القائد الذي يتميز بدرجة مرتفعة من الاهتمام بمشاعر العاملين معه يساعدهم على حل مشكلاتهم ويكون ودود معهم ويعاملهم باحترام ويحافظ على إقامة علاقات إنسانية طيبة معهم.

١٨ أن القائد الذي يتميز بدرجات مرتفعة في الاهتمام بالعمل واحترام الآخرين يحقق أداء مرتفع وفي نفس الوقت يحقق رضى عال لأفراد الجماعة أكثر من القائد الذي يتميز بدرجات منخفضة في البعدين.

وقد وجدت الدراسات الحديثة ان القادة الفعالين ربما يكونوا من الذين يتميزون بدرجات مرتفعة من الاهتمام بالعمل ودرجات منخفضة من الاهتمام بمشاعر العاملين أو من الذين يتميزون بدرجات مرتفعة من الاهتمام بمشاعر العاملين ودرجات منخفضة من الاهتمام بالعمل، فالأمر يتوقف على طبيعة الموقف الذي يعملون فيه، ومن ثم نمط القائد (عال ، عال) لا يكون دائما هو الأفضل في كل الظروف. (٨)

٣- نظرية شبكة القيادة: Leadership grid

لقد قام الباحثان بليك وموتون Blake and Mouton بجامعة تكساس باقتراح نظرية للقيادة الإدارية تتكون من بعدين سميت بشبكة القيادة والتي اعتمدت على الدراسات التي أجريت في جامعتي أوهايو ومنتشجان وهما: (٩)

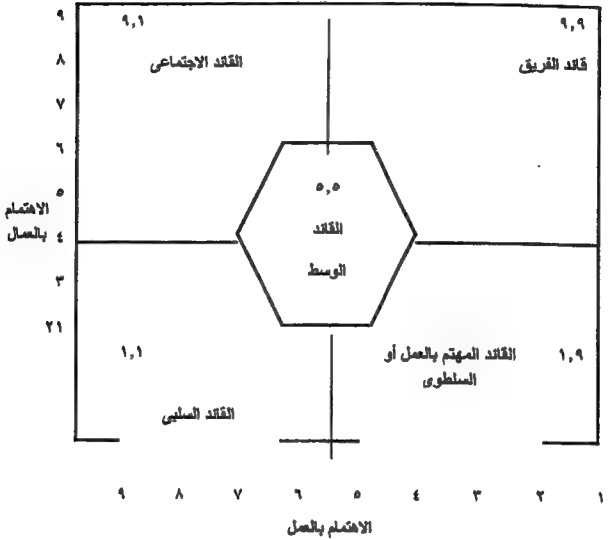
● الاهتمام بالعمال.

● الاهتمام بالعمل.

وتقوم الفكرة الأساسية لشبكة القيادة على اساس تقسيم المحورين الأساسيين للقيادة وهما محور العمال ومحور العمل من ١ إلى ٩ ومن ثم هناك ٨١ نمط قيادي ولكن أكد الباحثان على الأنماط الخمسة الموضحة في الشكل التالي:

شكل (٢)

شبكة القيادة



ويتضح من الشكل السابق ما يلي:-

- النمط (٩,٩): يشير هذا النمط إلى القائد الذي يميل إلى تطبيق الإدارة الجماعية Team management ويكون فيه القائد فعال لأنه يهتم اهتماماً مرتفعاً بالعلمين والعمل ويؤكد الباحثان بليك وموتون على ضرورة التزام المديرين بهذا النمط لأنه يجعل أعضاء المنظمة يعملون معاً من أجل تحقيق المهام، علاوة على أنه يؤدي إلى خلق الثقة والاحترام بينهم.

• النمط (٩،١): يشير هذا النمط إلى القائد الاجتماعي الذي يطبق إدارة النادي Club management حيث يعطى اهتماماً كبيراً للعاملين معه لأنه يعتقد أن هذا هو دوره الرئيسي لكنه على الصعيد الآخر لا يعطى نفس الاهتمام للعمل أو المهام.

• النمط (١،٩): يشير هذا النمط إلى القائد أو المدير السلطوي Authority الذي يعطى اهتماماً مرتفعاً للعمل والمهام ويتوقع أن يقوم المرؤوسين بتنفيذ تعليمات العمل دون مناقشة ومن ثم لا يعطى أى اهتمام للعاملين معه، وعندما تحدث أخطاء فى العمل يسعى لمعرفة المتسبب فى ذلك ويحدد العقوبة التي توقع عليه، دون أن يسعى لتجنب الأخطاء أو تصحيحها.

• النمط (٥،٥): يشير هذا النمط إلى القائد الذي يطبق إدارة منتصف الطريق Middle of the road ومن ثم يمسك هذا القائد العصا من المنتصف ويوازن بين حاجات العاملين وأهداف المنظمة، وبمعنى آخر يهتم بالعاملين بالقدر الذي يكفي ويضمن سير أعمال المنظمة.

• النمط (١،١): يشير هذا النمط إلى القائد الذي يطبق الإدارة السلبية أو الإدارة المسلوقة للقوة Impoverished management ويعطى اهتماماً منخفضاً بكل من العاملين والعمل ويترك الأفراد يفعلون ما يريدون دونما أن يتدخل وقد يكون ذلك نابعاً من عدم انتمائه للمنظمة أو عدم الرغبة فى تحمل المسؤولية، وبالتالي هذا القائد يقدم للمنظمة القليل ولا ينتظر منها أيضاً إلا القليل.

وقد أكد الباحثان بليك وموتون على أنه لا يوجد نمط قيادى أفضل من آخر ولا يوجد نمط يمكن تطبيقه فى كل الأحوال حيث يتوقف النمط الأفضل على طبيعة المواقف الذي تواجه المنظمة.

٤- نظرية فيدلر الموقفية: Fiedler's Contingency theory

يعتبر فيدلر من أوائل الباحثين الذين قدموا نموذج موقفي شامل للقيادة ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي وهو:

أن فعالية أداء الجماعة تتوقف وتعتمد على تحقيق التوفيق ما بين نمط القيادة Leadership Style والموقف التنظيمي Organizational Situation

أ- نمط القيادة: Leadership Style

لقد استمد فيدلر فكرة النمط القيادي من خلال الدراسات السابقة التي صنفت القادة إلى نوعين هما القادة الموجهين بالعلاقات وهم الذين يعطون اهتماماً بالعمالين، والقادة الموجهين بالمهام هم الذين يهتمون بتحقيق الأهداف والمهام الممندة إليهم.^(١٠)

وقد تم قياس نمط القيادة عن طريق قائمة استبيان عرفت باسم زميل العمل الأقل تفضيلاً Least Preferred - Co - Worker، ويتضمن هذا الاستبيان (LPC) ستة عشر وصفاً مقارناً مثل (مريح - غير مريح) و (منفتح - مغلق) و (كفاء - غير كفاء).

ويهدف الاستبيان إلى قياس ومعرفة ما إذا كان الشخص موجهاً بالمهام أم موجهاً بالعلاقات، حيث كان يطلب من المستقصى منهم أن يفكروا في أي زميل عمل لا يشعروا معه بالمتعة والراحة وعدم التعاون، ويتم وصف هذا الزميل من خلال ترتيبه على مقياس متدرج من ثمانية نقاط.

وبناءً على أجابة الفرد يمكن تحديد النمط القيادي الخاص به، فإذا تم وصف زميل العمل الأقل تفضيلاً بصفات إيجابية نسبياً (أي نقاط مرتفعة على المقياس) (LPC) المكون من واحد إلى ثمانية فيمكن وصف هذا الشخص على أنه موجه بالعلاقات، وإذا أحرز درجات منخفضة على المقياس فيتم وصفه على أنه موجه بالمهام.

ب- الموقف: Situation

أن الموقف القيادي يمكن تحليله إلى ثلاثة أبعاد هي: ^(١١)

• العلاقة بين القائد والتابعين: وهى تشير إلى درجة الثقة والقبول والاحترام الموجودة لدى التابعين تجاه قائدهم.

• هيكل المهمة: وهى تشير إلى مدى وضوح المهام التى يقوم بها المرؤوسين وكذلك إجراءات العمل وأهدافه وكل ما هو مرتبط بالمهام الواجب تنفيذها داخل المنظمة.

• قوة المركز: وهى تشير إلى درجة ومدى السلطة الرسمية التى يمنحها المنصب للقائد على تابعيه وتكون قوة المركز عالية إذا كان القائد يملك القدرة على تخطيط وتوجيه العمل الخاص بتابعيه وتقييمهم ويوقع عليهم الثواب مثل الترقية والمكافآت أو العقاب مثل الخصم ون الراتب أو النقل، وتكون قوة المركز قليلة أو منخفضة إذا كانت سلطته على تابعة محدودة.

ج- التوفيق بين النمط القيادي والموقف:

بمعرفة الدرجات التى حصل عليها الفرد فى الاستبيان الخاص بمقياس (LPC) وتقدير المتغيرات للموقفية الثلاثة (علاقة القائد بالتابعين، هيكل المهمة، قوة المركز) يمكن التوفيق بين النمط القيادي والموقف مما يؤدى إلى تحقيق أقصى فعالية للقيادة.

وقد توصل فينلر بناءً على النتائج المستخلصة من دراسته إلى ما يلى:

• أن القادة الموجهين بالمهام يكون أدانهم أفضل فى المواقف المفضلة جداً والمواقف السيئة جداً وهى (١، ٢، ٣، ٨).

• أن القادة الموجهين بالعلاقات يكون أدانهم أفضل فى المواقف المتوسطة أو معتدلة التفضيل وهى (٤، ٥، ٦، ٧) ويتضح ذلك فى الشكل رقم (٣)

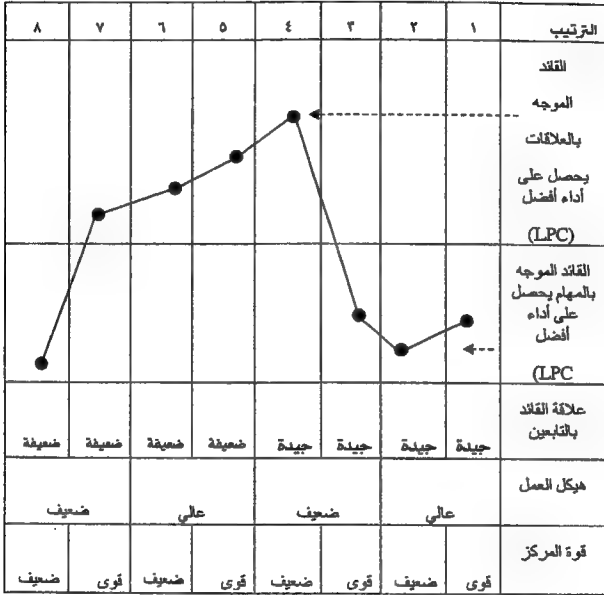
شكل (٣)

التوفيق بين النمط القيادي والموقف

غير مفضل

متوسط

مفضل



المصدر:

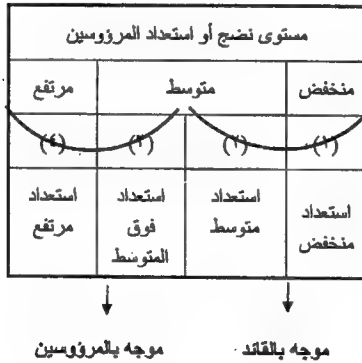
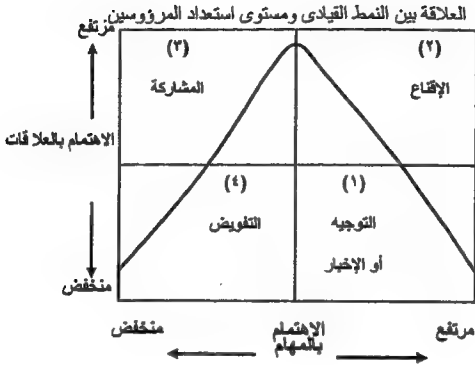
Fred E Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience: A contingency Model Interpretation", Administrative science Quarterly, 17, 1972, p 455

٥- النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد: Heresy and Blanchard

تتفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد مع كل النظريات الموقفية الأخرى فيما يتعلق بعدم وجود نمط قيادي أمثل أو واحد يمكن تطبيقه في كل الظروف وإنما يتوقف النمط القيادي المناسب على متغيرات الموقف.

وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي هو: أن خصائص المرؤوسين (نضج أو استعداد هي التي تحدد السلوك القيادي المناسب أو الصحيح، وبمعنى آخر يتم التوصل إلى النمط القيادي الناجح عن طريق تحديد درجة نضج أو استعداد المرؤوسين لأداء عمل معين Subordinates Readiness وبما أن التابعين يختلفون في مستويات استعدادهم لإنجاز المهام فلا بد أيضاً أن يختلف النمط القيادي المطبق بحيث يتمشى مع درجة استعداد أو نضج Maturity المرؤوسين كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل (٤)



المصدر: Richard L. Daft, Op Cit, P. 508

ويوضح الجدول التالي درجات استعداد المرؤوسين والأنماط القيادية المناسبة لكل درجة.

جدول (١)

درجات استعداد المرؤوسين والأنماط القيادية المناسبة لها

مستوى الاستعداد	الخصائص	النمط القيادي	خصائص النمط القيادي
(١) استعداد منخفض	الفرد في هذا المستوى من الاستعداد يكون غير قادر وغير راغب في أداء العمل بمفرده وبالتالي هو بحاجة إلى من يساعده	(١) التوجيه أو الإخبار أو إصدار الأوامر	ويقوم القائد هنا بتوضيح وتحديد ما هو مطلوب من المرؤوسين وكيف؟ ومتى؟ يقومون بالعمل ويضع تعليمات محددة ويكون الإشراف مباشرة على الأداء
(٢) استعداد متوسط	يكون الفرد في هذا المستوى غير قادرة على أداء العمل لكن لديه رغبة في العمل أو محفز للعمل	(٢) الإقناع	يكون المرؤوس في هذه المرحلة على معرفة عامة بالعمل المراد القيام به لذلك تزداد رغبته في الأداء ولكن المعرفة والمهارة بالعمل لا تزال قليلة وبالتالي ينتقل القائد إلى نمط آخر يميل إلى توضيح القرارات وشرحها وإتاحة الفرصة للتفسير والمعرفة
(٣) استعداد فوق المتوسط	يكون الفرد في هذا المستوى قادر على العمل ولكنه غير راغب فيه ربما لعدم ثقته في قدراته أو عدم ملائمة النمط القيادي المتبع معه	(٣) المشاركة	يتحول هنا القائد من نمط الإقناع إلى استخدام نمط المشاركة والذي يعيد للمرؤوس الثقة في نفسه نتيجة إحترام القائد لأرائه وأفكاره ومشاركته في اتخاذ القرار.
(٤) استعداد مرتفع	الفرد في هذا المستوى من الاستعداد يكون لديه القدرة والرغبة في أداء العمل وتحمل المسؤولية دون الحاجة للمساعدة من قبل قائده.	(٤) التفويض	يقوم القائد في هذه المرحلة من الاستعداد (النضج) الموجود عليها المرؤوسين بعدم التدخل في شئونهم وتفويضهم السلطات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات والقيام بعملية التنفيذ نتيجة ثقته الكبيرة فيهم.

بعض الملاحظات على نظرية هيرسي وبلاشارد:

- ان النظرية تنص على أنه يتم تطبيق النمط القيادي الأول (التوجيه) مع مرؤوسين غير قادرين وغير راغبين في الأداء، ثم بعد ذلك يتحول المرؤوسين إلى أفراد راغبين في الأداء في النمط الثاني، ثم تختفي الرغبة وتنحصر القدرة على الأداء في النمط الثالث، ثم تعود الرغبة مع بقاء القدرة في النمط القيادي الرابع ونجد أن ذلك لا يتفق مع التطور الطبيعي لنمو الأفراد ونضجهم.
- بالنسبة للنمط القيادي الأول نجد أن القائد يتعامل مع جماعة ليس لديها قدرة ولا رغبة على الأداء. مما يتطلب الأهتمام الكبير بالمهام والعلاقات معاً ومع ذلك توصي النظرية بالأهتمام بالمهام فقط.
- عندما يتغير النمط القيادي نتيجة شرح الأفكار وإقناع المرؤوسين بها (الإقناع) إلى النمط الذي يعتمد على المشاركة فإن القائد يعطي اهتماماً كبيراً للعلاقات الإنسانية لجماعتين مختلفين في مستوى النضج لأن الجماعة الأولى راغبة وغير قادرة على الأداء والجماعة الثانية غير راغبة في الأداء وهذا أمر لا يمكن التسليم به.

٦- نظرية المسار والهدف: Path -Goal Theory

- تتمثل مسئولية القائد وفقاً لنظرية المسار والهدف في مساعدة وتحفيز تابعيه على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.^(١٧)
- ومن ثم فإن القادة المؤثرين هم الذين يوضحون للمرؤوسين ما الأعمال الواجب القيام بها حتى يمكنهم تحقيق أهدافهم وكيف يقومون بهذه الأعمال ومساعدتهم على تحقيق ذلك وإزالة كافة العقبات التي تواجههم.
- وقد أكد الباحثان Gray and Robert House أن عمل القائد يتكون من:^(١٧)
 - ☞ تحديد وتوضيح المهام التي يتعين على المرؤوسين إنجازها.
 - ☞ العمل على إزالة كافة العراقيل والعقبات التي تواجه المرؤوسين عند تحقيق الأهداف.
 - ☞ زيادة الفرص أما المرؤوسين للوصول إلى الرضا الشخصي.

- وهناك أربعة أنماط قيادية يمكن أن يعتمد عليها القائد هي: (14)

أ - النمط القيادي المساند: Supportive

يهتم القائد هنا بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ويساعدهم على أشباع حاجاتهم الشخصية ويكون صديقاً لهم ويعتمد على سياسة الباب المفتوح ويتعامل معهم بطريقة عادلة.

ب- النمط القيادي التوجيهي: Directive

يقوم القائد وفقاً لهذا النمط بتحديد الأهداف لمرؤوسيه ويضع لهم الخطط المحددة والإجراءات والقواعد الواجب الالتزام بها حتى يمكن تنفيذ هذه الخطط ويشبه هذا النمط القائد الأوتوقراطي.

ج- النمط القيادي المشارك: Participative

يقوم هذا النمط على تشاور القائد مع مرؤوسيه فيما يتعلق بالقرارات الواجب اتخاذها وتشجيعهم على أبداء مقترحاتهم وأرائهم وعقد مقابلات معهم في أماكن عملهم وحثهم على المناقشات الجماعية والاقتراحات المكتوبة.

د- النمط القيادي الموجه بالإنجاز: Achievement oriented

وفقاً لهذا النمط يقوم القائد بتحديد مجموعة من الأهداف الواضحة والمحفزة للمرؤوسين ويكون سلوكه مركزاً على الأداء مرتفع الجودة والعمل على تحسين الأداء الحالي للمرؤوسين وتوفير الثقة بينه وبينهم مع إعطائهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، مع تقييم أدائهم بقصد التعلم من الأخطاء حتى يمكن تحقيق الأهداف بكفاءة.

ونجد أن اختيار النمط القيادي المناسب يتطلب تحديد وتشخيص الموقف حيث يتكون الموقف من:

• خصائص المرؤوسين مثل قدراتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

• بيئة العمل وتتضمن هيكل المهام ونظام السلطة الرسمية وجماعة العمل (المستوى التعليمي والثقافي للتابعين وجودة العلاقات بينهم).

وبالتالي فإن النمط القيادي الأفضل هو الذى يحقق الرضا للتابعين ويحقق حاجاتهم وأهدافهم الشخصية وكذلك أهداف المنظمة.

٧- القيادة التحويلية: Transformational Leadership

- أن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذى يتميز بقدرات خاصة تمكنه من الابتكار والتغيير.
- وبالتالي فهو قائد ملهم يستخدم ابداعاته وإلهامه فى التأثير على مرؤوسيه حيث يخبرهم بكيفية الأداء، علاوة على أنه يثق بهم ويستخدم الكثير من الأدوات والوسائل غير التقليدية حتى يغير الواقع ويتجاوزها من خلال التعاون مع المرؤوسين وفيما يلى مجموعة من الإرشادات التى تساعد الفرد على أن يكون قائد تحويلي: ^(١٥)

أ - تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين:

حيث كلما كانت الرؤية واضحة للعاملين كلما ساعد ذلك على تحقيقهم لأهداف المنظمة وجعلتهم يشعرون بالسعادة عند إنجازها.

ب- وضع استراتيجية تحول الرؤية إلى واقع:

يجب على القائد أن يحدد أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع وعدم أقحام العاملين بتفاصيل كثيرة للتنفيذ.

ج- ضع رؤيتك بوضوح ثم اهتم الآخرين بها.

د- أظهر الثقة فى قدرة العاملين على تنفيذ الاستراتيجية.

لابد أن يكون لدى العاملين إيمان قوى فى قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد وبالتالي يجب على القائد أن يبنى لدى العاملين الثقة فى أنفسهم.

جـ من الممكن بناء الثقة عن طريقة الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوة على الطريق.

و- احتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف.

ز- قم بالأعمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية بالمنظمة: مثل قيام بعض القادة بتدمير الأعمال التي لا ترقى إلى مستويات الجودة التي يطمح فيها القائد.

حـ كن قدوة حسنة لأن الأفعال أقوى تأثيراً من الأقوال.

هوامش الفصل

- (1) Rensis Likert, New Patterns of Management, New YORK: McGraw – Hill Book Co, 1961, P3.
- (2) Richard L Daft, Management, Fourth Edition, The Dryden press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, P. 494.
- (3) Henry Mintzberg, power in and around organizations, Englewood Cliffs, N.J: Prentice – Hall, 1983, and Jeffrey Pfeffer, power in organizations, Marshfield, Mass pitman, 1981.
- (4) French, Jr and B. Raven, The Bases of Social power in Group Dynamics, ed. D. Cartwright and Alvin F. Zander, Evanston. III: Row. Peterson, 1960, pp. 607-623.
- (٥) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٨، ص ٢٥٩ - ٢٦٢.
- (٦) المرجع السابق، ص، ٢٦٤.
- (٧) عبد المعطى عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، عمان، ١٩٩٤، ص ١٥٩.
- (8) P.C Nystrom, "Managers and The High- High Leader Myth", Academy of Management Journal 21, 1978, pp. 325-331.
- (9) Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid III, Houston: Gulf, 1985,

(10) Richard L. Daft, Op, Cit, P. 504.

(11) Fred E. Fiedler and M.M. Chimers, Leadership and Effective Management, Glenview, III: Scott, Foreman, 1974.

(12) Richard L. Daft, Op, Cit, P. 509.

(١٣) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ص ١٩٩٣، ص ١٤٩.

(14) Robert J. House and Terrence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", Journal of Contemporary Business, Autumn, 1974, pp. 81-97.

(١٥) جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤، ص ٥٩٦.

أسئلة للمناقشة

س ١: ما المقصود بالقيادة؟ وما هي أهم أبعادها؟

.....

.....

.....

.....

س ٢: هناك ستة مصادر للقوة يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في سلوك مرؤوسيه.

.....

.....

.....

.....

س ٣: أن الفلسفة التي يتبناها القائد الأوتوقراطي في التأثير على سلوك العاملين معه تقوم على استخدام أسلوب المشاركة والتعاون المتبادل.

.....

.....

.....

س ٤: بالرغم من أن النمط الديمقراطي في القيادة يحقق عدة مزايا إلا أنه لا يخلو من العيوب.

.....

.....

.....

س٥: ما رأيك في مقولة أن (القادة يولدون ولا يصنعون)؟ وما هي النظرية التي تبنت هذا الفكر؟ وما هي الانتقادات التي وجهت إليها؟

.....

.....

.....

س٦: وفقاً لنظرية فينلر في القيادة يتحدد الموقف القيادي بأربعة عوامل.

.....

.....

.....

س٧: وفقاً لنظرية شبكة القيادة لبليك وموتون فإن النمط (٩،٩) هو ذلك القائد الذي يعطي اهتماماً كبيراً للعمل ولا يهتم بالعمال.

.....

.....

.....

س٨: توصلت نظرية المسار والهدف إلى خمسة أنماط للقيادة.

.....

.....

.....

س٩: هناك مجموعة من الإرشادات التي تساعد الفرد على أن يكون قائداً تحويلياً.

.....

.....

.....

الفصل العاشر

الصراع التنظيمي

الفصل العاشر

الصراع التنظيمي

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية :

- مفهوم الصراع.
- الصراع ومدارس الفكر الإداري.
- علاقة الصراع بمستوى الأداء.
- أنواع الصراع وأسبابه.
- مراحل الصراع وأثره.
- طرق التعامل مع الصراع.
-

المخرجات:

- إلمام الطالب بطبيعة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء.
- إلمام الطالب بالأنواع المختلفة للصراع وأهم أسبابه.
- إلمام الطالب بالمراحل المختلفة لحدوث الصراع ومعرفة الآثار المترتبة عليه.
- إلمام الطالب بالإستراتيجيات المختلفة لمواجهة الصراع.

المحتويات

- أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي.
ثانياً : الصراع ومدارس الفكر الإداري.
ثالثاً : علاقة الصراع بمستوى الأداء.
رابعاً : أنواع الصراع.
خامساً : أسباب الصراع.
سادساً : مراحل الصراع.
سابعاً : آثار الصراع.
ثامناً : طرق التعامل مع الصراع.
تاسعاً : التفاوض والصراع.

الصراع التنظيمي

مقدمة:

إذا نظرنا إلى الصراع سوف نجد أنه ظاهرة سلوكية حقيقية فى حياة الإنسان والمنظمات، ولا يمكن أغفالها لأنها جزء طبيعى من حياته منذ درايته بنفسه وأداركه للآخرين.

من ناحية أخرى نجد أن المنظمات تضم أفراداً يختلفون فى القيم والعادات والمهارات والأهداف، وهم يؤدون أعمالاً مختلفة ونتيجة للتفاعلات والاتصالات التى تتم بينهم لاتمام الأعمال لابد أن يحدث بينهم خلافات فى وجهات النظر ومن ثم ينشأ الصراع.

ورغم أن الصراع يمكن أن يحدث داخل أى منظمة إلا أن مصادره وآثاره ليست واحدة بل تختلف من منظمة لأخرى، لذلك لابد أن تقوم كافة المنظمات على اختلاف أحجامها وأنشطتها بإدارة الصراع بشكل يمكنها من تجنب أو الحد من الآثار السلبية المرتبطة به مثل صعوبة التنسيق بين الأفراد أو الأقسام أو الإدارات، وعدم تحقيق اتصالات فعالة، وتفعيل آثاره الايجابية والاستفادة منها مثل مشاركة العاملين فى وضع اقتراحات أو حلول بناءة للمشكلات التى تواجههم فى أعمالهم وتحسين جودة القرارات.

وسوف نقوم فى هذا الفصل بمناقشة مفهوم الصراع وعلاقته بالأداء مع بيان أنواع الصراع وأسبابه، والمراحل المختلفة لحدوثه وآثاره الإيجابية والسلبية، وطرق التعامل معه وأخيراً التفاوض والصراع.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي:

ينظر البعض إلى الصراع على أنه حالة من عدم التوافق بين شخصين أو أكثر في القيم أو الأهداف أو الحاجات. ^(١)

ويرى فريق آخر أن الصراع عبارة عن الاختلافات التي تحدث بين الأطراف داخل موقع العمل. ^(٢)

بينما ينظر فريق ثالث إلى الصراع على أنه عملية يقوم من خلالها أحد الأطراف بوضع عراقيل بشكل متعمد أمام الطرف الآخر حتى يصيبه بالإحباط مما يجعله عاجزاً عن تحقيق أهدافه أو مصالحه. ^(٣)

وهناك من يرى الصراع على أنه إجراءات قد يتخذها أحد الأطراف أو في سبيله لاتخاذها وينظر إليها الطرف الآخر على أنها ستلحق ضرراً بأهتماماته الأساسية. ^(٤)

وبعد استعراض التعاريف المختلفة للصراع يمكننا تعريفه بأنه عبارة عن: "حالة من عدم توافق الفرد مع نفسه، أو مع الآخرين، أو عدم التوافق بين الأقسام أو الإدارات المختلفة داخل العمل بسبب تعارض الأهداف الشخصية للفرد أو تعارض أهداف تلك الأقسام والإدارات، وقد ينتج عن ذلك آثار إيجابية أو سلبية أو حيادية على الأداء".

ويتضح مما سبق أن الصراع يعتمد على توافر العناصر التالية:

- ☛ تعارض أهداف الفرد على المستوى الشخصي.
- ☛ تعارض أهداف الفرد مع أهداف الآخرين.
- ☛ التعارض بين أهداف الأقسام والإدارات داخل موقع العمل.
- ☛ لا بد أن يقوم أطراف النزاع بإدراك ذلك التعارض.
- ☛ وجود أحداث تؤدي إلى تهديد مصالح الأطراف المتنازعة.

☞ قد يسفر عن الصراع آثار إيجابية أو سلبية أو حيادية بالنسبة لأداء الأفراد.

ثانياً: الصراع ومدارس الفكر الإداري:

أن النظرة إلى مفهوم وطبيعة الصراع وكيفية التعامل معه تختلف باختلاف مدارس الفكر الإداري، وبصفة عامة يمكن تلخيص وجهات النظر الإدارية في الصراع في ثلاثة اتجاهات كما يلي: (٥)

١- الاتجاه التقليدي: The traditional attitude

يقوم هذا الاتجاه والذي ساد الفترة ما بين الثلاثينيات والأربعينيات على مجموعة من الافتراضات أهمها ما يلي:

☞ أن الصراع مرادفاً للعنف والتكفير والسفاهة.

☞ أن الصراع ظاهرة سيئة بطبيعتها لأنه يؤدي إلى سلوكيات سلبية مثل العداء والمشاحنات بين الأفراد.

☞ يمكن تجنب الصراع التنظيمي أو تفاديه.

☞ هناك عدة أسباب للصراع منها ضعف الاتصالات وفقدان الثقة بين العاملين وعدم وضوح إجراءات العمل واختصاصات العاملين، وعجز المديرين عن تلبية حاجات وتطلعات العاملين.

☞ يمكن التخلص من الصراع عن طريق إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والاختيار السليم للأفراد.

لذلك يجب على المنظمات أن تتعرف على سلوكيات الأفراد المسببة للصراع والتي قد تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء والعمل على تصحيحها من أجل تحسين الأداء الجماعي والتنظيمي.

ورغم أن نتائج الابحاث والدراسات التي أجريت حديثاً تقدم أدلة قوية ضد هذا الاتجاه ذو النظرة المتشائمة للصراع ولا يرى فيه إلا الجانب السلبي فقط، إلا أن الكثير من المنظمات ما زالت تقيم مواقف الصراع مستخدمة في ذلك هذا الاتجاه الذي أنتهى عصره.

٢- اتجاه العلاقات الإنسانية: The human relations attitude

يقوم هذا الاتجاه الذى ساد فى الفترة ما بين أواخر الأربعينيات وحتى منتصف السبعينيات على الافتراضات التالية:

- ☞ أن حدوث الصراع بين الأفراد وداخل المنظمات أمراً طبيعياً.
- ☞ لا يمكن منع أو تجنب حدوث الصراع.
- ☞ هناك أسباب كثيرة للصراع يمكن معرفتها من خلال دراسة الموقف أو الحالة التى يحدث فيها الصراع.^(١)
- ☞ هناك أوقات ومواقف معينة داخل جماعات العمل يكون فيها الصراع مفيداً، لأنه يساعد على إدخال التغييرات الإيجابية، ومن ثم تحسين الأداء.

٣- الاتجاه التفاعلي: The inter actionist attitude

يقوم هذا الاتجاه على الافتراضات التالية:

- ☞ أن القول بأن الصراع ظاهرة يمكن تجنبها بالكامل (الاتجاه التقليدى) أو يمكن قبولها بالكامل (اتجاه العلاقات الانسانية) أمر ساذج لا يمكن التسليم به.
- ☞ هناك بعض المواقف التى يفضل أن يكون فيها صراع بين الأفراد، وهناك مواقف أخرى لا يفضل أن يكون فيها صراع.

• يشجع هذا الاتجاه الصراع بين الأفراد والجماعات لجعلهم فى حالة من النشاط، لأن الأفراد الذين يعملون فى هدوء وبلا حماس يصبحون فى حالة من الخمول ولا يتجاوبون مع الحاجة للتغيير والتطوير.

تذكر عزيزي الطالب أن:

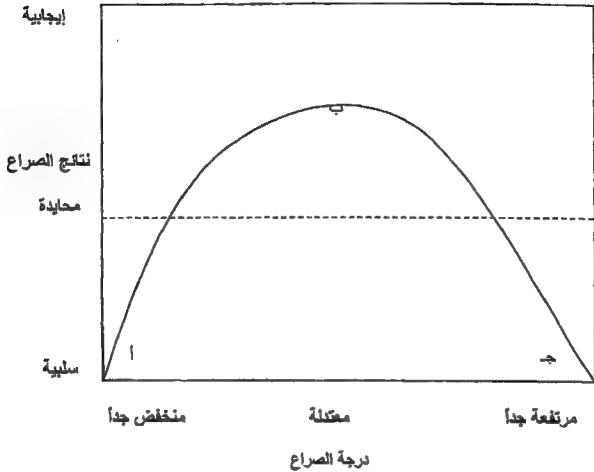
- الاتجاه التقليدى قلم على منطق أن الصراع ظاهرة سيئة وضارة ومن ثم يجب أن نتخلص منها الإدارة بأى طريقة.
- اتجاه العلاقات الإنسانية أكد على أن الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية لكافة المنظمات ولا يمكن تجنبها.
- بينما أكد الاتجاه التفاعلى على أن الصراع لا يمثل قوة إيجابية فحسب ولكن لابد أن نحرص الإدارة على وجوده بشرط أن يكون عند المستوى المعتدل أو المناسب.

ثالثاً: علاقة الصراع بمستوى الأداء:

ليست كل الصراعات التى تحدث داخل المنظمات ضارة أو نافعة بنسبة ١٠٠% لأن النتائج الإيجابية والسلبية لتلك الصراعات أما تتوقف على حجمها، بمعنى أن هناك مستوى معين من الصراع يسمى بالصراع الصحى (المستوى المعتدل)، وهذا الصراع يحقق للمنظمة أفضل أداء ممكن أو الأداء الأمثل Optimum performance، فإذا زاد أو انخفض مستوى الصراع عن ذلك الحد فإنه يتحول إلى صراع سلبى تكون أثاره سيئة وضارة للمنظمة ويوضح الشكل التالى الدرجات المختلفة للصراع وعلاقتها بمستوى الأداء. (٧)

شكل (١)

علاقة الصراع بالأداء



ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

- ١- إذا كانت درجة الصراع منخفضة جداً فإن ذلك يعني أن هناك حالة من الاتفاق الجماعي بين الافراد تجعلهم لا يرغبون في مناقشة وجهات نظر أو آراء أخرى تخالف رأيهم مما ينعكس بالسلب على مستوى الأداء نظراً لافتقارهم لروح المبادرة والتنافس البناء الذي يجعلهم يقبلون الآراء الأخرى ويساعدهم على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، وبالتالي تنحصر الجماعة داخل اطار تقليدي من الفكر، وهذا ما تعبر عنه النقطة (أ).

٢- إذا كانت درجة الصراع مرتفعة جداً فإن ذلك يعنى أن هناك حالة من عدم الاتفاق، وتبين شديد بين أفراد الجماعة الواحدة فى الآراء والاتجاهات والأهداف وأسلوب العمل، ويعرف هذا بالصراع غير الصحى، ويكون له آثار سلبية وخيمة على الأداء مثل انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وزيادة معدلات ترك العمل، وارتفاع معدلات الغياب، وانخفاض الانتاجية، وانتشار أشكال السلوك العدوانى بين الأفراد، وهذا ما تعبر عنه النقطة (ج).

٣- إما إذا كانت درجة الصراع معتدلة فإن ذلك يعنى أن حجم الخلافات بين الافراد لها تأثير إيجابى على الأداء، لأنه يساعد على خلق المناقصة البناءة بينهم ويحفزهم على التوصل إلى آراء وأفكار ومقترحات وابتكارات جديدة من شأنها القضاء على المشكلات فور حدوثها، ومن ثم زيادة الانتاجية ويعرف هذا بالصراع الصحى، وهذا ما تعبر عنه النقطة (ب).

لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تسعى جاهدة لجعل الصراع بين الأفراد فى حدود المستوى المعتدل كما هو فى النقطة (ب) حتى يكون ذو تأثير إيجابى على الأداء، وعدم الدخول فى المستويات المرتفعة والمنخفضة جداً لأن ذلك يسبب انخفاض فى مستوى الأداء.

رابعاً : أنواع الصراع:

توجد أشكال كثيرة للصراع داخل المنظمات تتفاوت فيما بينها بناءً على طبيعة الأفراد وأشكال السلوك والعلاقات، وما إذا كان بناءً أو مدمراً، نوجزها فيما يلى:

١- الصراع الشخصى: Intrapersonal conflict

هو صراع داخلى يحدث للفرد نتيجة لأسباب كثيرة، فقد يكون هناك صراع بين أدوار الفرد نفسه، أو صراع بين الأهداف المتنوعة له، أو قد يحدث الصراع بسبب الاحباط أو حالة اليأس التى تحيط بالفرد وفيما يلى شرح مختصر لكل شكل من هذه الأشكال: (٨)

أ- الصراع نتيجة لليأس:

أن الفرد يشعر بالأحباط عندما يجد أن هناك بعض العوائق سواء كانت مادية أو معنوية تمنعه من تحقيق الأهداف التي يعمل من أجلها، حيث تسبب هذه العوائق للفرد ردود أفعال بدنية ونفسية كثيرة، فقد يميل سلوكه إلى العدوان أو العنف أو الانسحاب أو الاستمرار، أو قبول حل وسط أو بديل آخر، فعندما يتقدم أحد المروسين بمذكرة إلى رئيسه يطلب منه ثلاثة أيام إجازة ثم يُقابل هذا الطلب بالرفض، فقط تظهر على المرووس علامات الغضب أو العدوان وقد يقوم بمغادرة مكتب الرئيس ضارباً الباب بأحدى قدميه، أو يغلقه بشدة، وقد يطلق بعض الشائعات المغرضة على رئيسه أو يميل سلوكه إلى تعطيل الآلة التي يعمل عليها إلى آخره من ردود أفعال سلبية.

ولكن إذا ألتبس هذا المرووس العذر لرئيسه وقدر موقفه نتيجة اضطراب ظروف العمل، أو تكلمه فيكون هذا السلوك رد فعل إيجابي إذا ردود الأفعال البدنية والنفسية الناتجة عن الاحباط قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وبالتالي يجب على الإدارة أن تتعرف على أهم العقبات التي تواجه المرووسين وتمنعهم من تحقيق أهدافهم وتعمل على إزالتها حتى تقلل من الآثار السلبية للصراع الناتج عن اليأس أو الاحباط.

ب- صراع الدور: Role conflict

يشير مفهوم الدور إلى مجموعة من السلوكيات والمهام المتداخلة التي يتوقع من الفرد أن يؤديها لتنفيذ العمل الذي يقوم به.^(١)

ويحدث صراع الدور عندما ينضم الفرد لمنظمة معينة ويمارس عمل معين حيث تضم هذه المنظمة مجموعة متنوعة من الموارد البشرية ذات الاتجاهات والمشاعر والميول والخصائص الشخصية المتباينة، ويتعرض لدورين متعارضين ولا يستطيع الوفاء بتوقعات الدورين في انسجام، مثال رب الأسرة الذي يعمل في منظمة معينة ويرغب في العمل وقتاً إضافياً لانهاء بعض المهام المترتبة عليه أو لزيادة دخله، ولكنه في نفس الوقت يحب أسرته ويرغب في مغادرة العمل في الوقت المحدد.

ونجد أن العديد من صور الدور تتوقف على عاملين هما: (١٠)

- طبيعة الموقف من حيث درجة تعارض واختلاف الأدوار، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات.
- شخصية الفرد من حيث قدرته على التكيف مع المواقف أو القدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار.

ف نجد أن الكثير من الامهات العاملات اخترن أن يعملن ليلا حتى يكن متاحات نهاراً لتلبية احتياجات أطفالهن، لأنهن يعتقدن أن عملهن نهاراً يتعارض مع منظورهن لنور الأمومة.

ج- صراع الأهداف : Objectives conflict

يأخذ صراع الأهداف الأشكال الثلاثة التالية: (١١)

➤ صراع التحقيق – التحقيق : Approach – Approach conflict

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يفاضل أو يختار الفرد بين هدفين لكل منهما مكافئ. موجب فإن اختياره للهدف الأول يتساوى مع اختياره للهدف الثاني، فعندما يجد الفرد أن أمامه وظيفتين متساويتين في المزايا وعليه أن يختار واحدة، فقد يشعر هذا الفرد بنوع بسيط من التوتر سرعان ما يتغلب عليه ويحقق أهدافه.

➤ صراع التحقيق – التجنب : Approach – Avoidance conflict

ويحقق هذا النوع من الصراع عندما يرغب الفرد في تحقيق هدف معين لكن هذا الهدف يتضمن نتائج إيجابية وأخرى سلبية في وقت واحد، مثل الوظيفة التي تعرض على أحد الموظفين وهي ذات عائد مجزى له، لكنها ستجعله يعيش بعيداً عن أسرته، وهنا تصبح عملية الاختيار أكثر صعوبة وتزداد الصعوبة إذا كانت المزايا مساوية للعيوب، ولكن أحياناً كثيرة يتغلب أحد العنصرين على بعضهما وتصبح عملية الاختيار ليست صعبة.

➤ صراع التجنب – التجنب : Avoidance – Avoidance conflict

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد هدفين أو تكون أمامه فرصتان لكل منها مكافئ سالب، بمعنى أنه غير مرغوب في أي منهما وفي مثل هذه الحالات يحاول الفرد جاهداً أن يتجنب هذه المواقف إذا كان ذلك ممكناً، وإذا استحال عليه تجنبها فإنه يقارن ويختار البديل الأفضل له، مثل الموظف الذي يشغل وظيفة مرهقة ويُعامل معاملة سيئة من قبل رئيسه ومع ذلك لا يفكر في ترك العمل خشية من عدم إيجاد وظيفة أخرى.

٣- الصراع بين الأفراد: Interpersonal conflict

هو صراع ينشأ بين فردين أو أكثر بسبب عدم الاتفاق في القيم والأهداف والحاجات، ونجد أن قيم الأفراد تختلف عن بعضها البعض بسبب الاختلافات الثقافية أو الشخصية لهم أو بسبب المناصب الوظيفية والأدوار التي يقومون بها، وينشأ الصراع في الأهداف والحاجات نتيجة التنافس على الموارد المحدودة أو عندما تتعارض الأهداف مع بعضها البعض فمثلاً نجد أن هدف تحسين الجودة يتعارض مع هدف تخفيض التكاليف^(١٢).

ومن أمثلة هذا الصراع ما ينشأ بين الموظف ومديره من خلاف، أو ما ينشأ بين المدير التنفيذي والمدير الاستشاري من تعارض في وجهات النظر، أو ما ينشأ بين الموظف وإدارة الشركة من خلافات، أو ما ينشأ بين العاملين أنفسهم من خلافات.

ويرى البعض أن الصراع بين الأفراد عادة ما يحدث داخل المستويات الإدارية العليا، لأن العاملين داخل هذه المستويات غالباً ما يسعون لاشباع الحاجة إلى السيطرة والكسب المادي أو المعنوي وفرض القوة، بدرجة أكبر من المستويات الإدارية الأخرى^(١٣).

٣- الصراع بين الجماعات: Intergroup Conflict

هو الصراع الذي ينشأ بين الأقسام أو الإدارات المختلفة داخل المنظمة مثل الصراع الذي يحدث بين الإدارات التنفيذية كالإنتاج والتسويق والإدارات الاستشارية أو المعاونة مثل إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات، أو قد يحدث خلافات بين بعض

الإدارات أو الأقسام على الميزانية أو الموارد المحدودة، ونجد أن هذا الصراع له آثار ضاره على المنظمة لأنه يربك سير العمل، فقد يقدم مدير إدارة الموارد البشرية بعض النصيح المتعلقة بخصوص اختيار وتدريب بعض الأفراد الذين يعملون فى إدارة التسويق ومع ذلك لا يأخذ بها مدير التسويق.

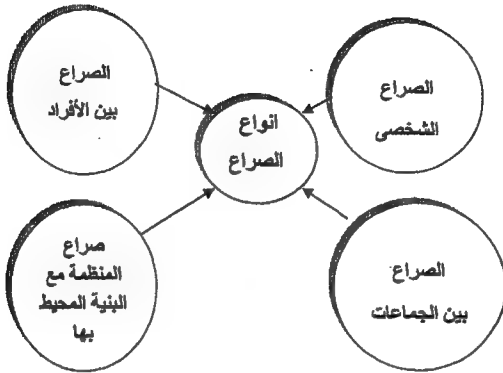
٤- الصراع بين المنظمة والبيئة المحيطة بها:

هو الصراع الذى يحدث بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بين أحد الأطراف التى تتعامل معهم خارج حدودها الداخلية مثل:

- العملاء.
- الموردون.
- المنظمات المنافسة.
- المصالح والهيئات مثل مصلحة الجمارك.
- الجمعيات الأهلية مثل حقوق الانسان وحماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة وغيرها.

وكل تلك الأطراف توجد فى البيئة المحيطة بالمنظمة ولا يمكن تجنب تأثيرها فيها، فعندما يرغب أصحاب المشروع فى ترشيد النفقات فقد يقومون بالتخلص من العمالة الفائضة، أو إلغاء ساعات العمل الإضافية أو تخفيض الأجور وهذه التصرفات تلحق الضرر بمصالح العاملين نتيجة لتعارض الأهداف والحاجات، مما يجعلهم يتظلمون إلى نقاباتهم والتى قد تقترح عليهم عدم الانضباط فى العمل أو الميل إلى بعض أشكال السلوك العدوانى مثل الاضراب أو التخريب وغير ذلك وبالتالي لابد من دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وأخذها فى الحسبان عند التخطيط للأنشطة حتى يمكن تجنب الصراع الذى يحدث أضرارا ونتائج سلبية للمنظمة، ويوضح الشكل التالى أنواع الصراع السابق ذكرها.

شكل (٢)
أنواع الصراع



خامساً : أسباب الصراع :

توجد أسباب كثيرة لحدوث الصراع داخل العمل وبصفة عامة يمكن تصنيف هذه الأسباب إلى مجموعتين أساسيتين هما :

١ - الأسباب الشخصية:

أن اختلاف قيم وأهداف وحاجات الأفراد داخل المنظمات يؤدي إلى تباين في وجهات النظر، وفيما يلي بعض الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية: ^(١٤)

أ - التفسيرات الخاطئة: Faulty Attribution

وهي تشير إلى الأخطاء التي يقع فيها الفرد عند تفسيره لأسباب سلوك الآخرين، فعندما يفشل أحد العاملين في انجاز أهدافه فقد يفسر ذلك بسوء الحظ أو قلة الموارد المتاحة، أو بسبب تدخل متعمد من زميل له، أو لعدم قدرته على التخطيط والتنظيم السليم لأهدافه ووقته، وإذا تأكد أن السبب الحقيقي للفشل كان يرجع إلى زميله فلن شراره الصراع تنطلق حتى إذا كان هذا الزميل ليس له أى دور فى ذلك الفشل.

ب- الاتصالات الخاطئة: Faulty Communication

أن عدم اتباع القواعد السليمة فى عملية الاتصال بين الأفراد تجعلها ضعيفة وغير فعالة مما يؤدي إلى حدوث صراع بينهم، وقد يرجع ذلك إلى أخطاء فى عناصر عملية الاتصال التالية:

❖ المرسل.

❖ طبيعة الرسالة المراد نقلها للآخرين.

❖ وسيلة الاتصال المستخدمة.

❖ مشكلات لدى المرسل إليه.

❖ التغذية المرتدة بالمعلومات.

فعندما يستخدم المدير وسيلة اتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة أو لثقافة المرسل إليه فقد ينتج عن ذلك سوء فهم لمضمون الرسالة يؤدي إلى تعارض فى أفكارهم، كذلك عندما يتم الاتصال بين المشرف والعمال ويقوم المشرف بأبلاغهم بتعليمات معينة دونما أن يستمع لوجهات نظرهم فقد ينتج عند ذلك سوء فهم منهم يؤدي إلى صراع.

ج- الواقعية الساذجة: Naive realism

يشير هذا السبب إلى اعتقاد البعض بأن وجهة نظرة موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين فهى متحيزة، وغالبا ما يوجد هذا الاعتقاد لدى الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية عليا داخل المنظمة حيث يقومون بتضخيم الفروق والاختلافات

فى أرائهم وأراء الآخرين الذين يشغلون مناصب إدارية دنيا، وبالتالي يختلفون مواقف حقيقية من وجهة نظرهم للصراع.

د- العوامل الشخصية Personal Factors :

تشير العوامل الشخصية إلى الصفات الشخصية للأفراد مثل النوع، والسن والقيم، والاتجاهات، والمعتقدات، والمستوى الثقافى وغيرها، ونجد أن هذه الصفات لها تأثير كبير على سلوك الأفراد وعلاقتهم بالآخرين، فإذا كانت شخصية أحد العاملين تتسم بالهدوء واللف فانه لا يجب العمل مع فريق أحد أعضائه تتميز شخصيته بالحدة وعدم الهدوء، وبالتالي من المحتمل أن ينشأ بينهما صراع إذا عملا معاً، كذلك الحال إذا كان الدافع للانجاز لدى بعض الأفراد مرتفعاً فلا يجب أن يعمل مع شخص أو زميل لديه دافعا منخفضاً للانجاز وإذا عملا معاً غالباً ما ينشأ بينهما صراع نتيجة تعارض القيم والحاجات.^(١٥)

٢- الأسباب التنظيمية:

فى أحيان كثيرة يكون السبب فى حدوث الصراع هو المناخ التنظيمى للمنظمة والذى يتضمن عوامل متعددة أهمها ما يلى:-

أ- التنافس على الموارد المحدودة : سواء كانت هذه الموارد أموال أو معدات أو أفراد، ويرجع ذلك إلى اعتقاد كل طرف أنه أحق من غيره بتلك الموارد مثل التنافس بين الزملاء للحصول على مكتب معين أو المناقصة بين الإدارات أو الأقسام للحصول على موارد مالية أكثر من الميزانية المخصصة لهم، وربما يعود ذلك إلى عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة لتخصيص الموارد على الإدارات والأقسام المختلفة خاصة فى حالة ندرتها.

ب- الاعتمادية بين العاملين: وهى تشير إلى قيام العاملين بتحميل انشطتهم وأعمالهم إلى الآخرين مما يؤدي إلى حدوث صراع بينهم، وغالبا ما يرجع ذلك إلى عدم وضوح المسؤوليات والمهام الوظيفية للأفراد أو تقاعدها، أو عدم معرفتهم بها.^(١١) من ناحية أخرى نجد أن عدم تحديد السلطات والمسئوليات بدقة ووضوح للأفراد يؤدي إلى تضارب الاختصاصات وتميع المسؤوليات مما يسبب صراعات بين أعضاء فريق العمل.

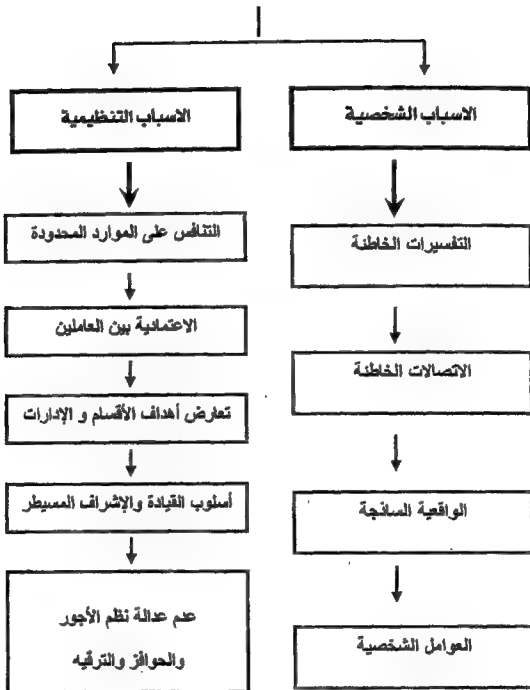
ج- تعارض أهداف الإدارات والأقسام: فنجد أن إدارة المشتريات تهدف إلى الحصول على المواد والمستلزمات في الوقت المناسب وبأسعار منخفضة في حين تهدف إدارة التسويق إلى تصريف المنتجات وزيادة الإيرادات بينما تهدف إدارة المخازن إلى تخفيض حجم المخزون، بينما ترغب إدارة الإنتاج في زيادة مستوى المخزون من المواد لاستمرار عمليات التصنيع وضمان عدم تعطيل الإنتاج، أن هذا التباين في الأهداف من شأنه أن يخلق صراعات بين تلك الإدارات.

د- أسلوب القيادة والإشراف : الذى يعتمد على الرقابة المتشددة والسيطرة المستمرة على المرؤوسين من شأنه أن يولد صراع.

هـ- عدم وجود نظم عادلة للأجور والحوافز والترقية، ويوضح الشكل التالى الأسباب الشخصية والتنظيمية للصراع.

شكل (٣)

أسباب الصراع



سادساً : مراحل الصراع :

يجب على إدارة المنظمة أن تتعرف على المراحل المختلفة التي يمر بها الصراع حتى تستطيع أن تقرر الأسلوب المناسب لإدارته، وبصفة عامة يمر الصراع بالمرحل الخمس التالية: (١٧)

١- الصراع الكامن Latent conflict :

يبدأ الصراع عندما تكون هناك اختلافات بين الأفراد سواء كانت في الأهداف أو الحاجات أو القيم أو الأدراك أو عندما تجرى المنظمة تغييرات معينة مثل تصميم استراتيجية جديدة أو تعيين مدير جديد، وهذه التغييرات تسبب حالة من عدم تأكد أعضاء التنظيم أنها سوف تحسن من أوضاعهم أو تحقق أهدافهم.

ونلاحظ أن الأفراد في هذه المرحلة لا يعرفون المشكلة بالتحديد وليسوا على دراية بأسبابها الحقيقية، فعندما نجد أعضاء الفريق المسئول عن تطوير المنتج ليسوا متحمسين بنفس القدر تجاه فكرة المنتج فنكون بصدد اختلاف في وجهات النظر، وهذه الاختلافات تمثل الشرارة الأولى لحدوث الصراع.

٢- الصراع المدرك Perceived conflict :

في هذه المرحلة يدرك الأفراد وجود الصراع لكنهم لا يزالون غير قادرين على تحديد أسبابه فنجد أن أعضاء الفريق المسئول عن تطوير المنتج في المثال السابق يعترفون أنهم غير متعاونين بالفعل مع بعضهم البعض لكنهم يجهلون الأسباب التي أدت إلى ذلك، ومع ذلك نجدهم يعملون معاً أو يتجاهلون الصراع، وتعتبر هذه المرحلة هامة لأنها تشير إلى رغبة الأفراد في الاتفاق أو عدم الاتفاق على التوصل إلى حل للمشكلات التي تحدث بينهم.

٣- الصراع المحسوس **Felt conflict** :

يكون الأفراد في هذه المرحلة على دراية ووعي كامل بالصراع ونتيجة لعدم اتفاقهم يقومون بالتعبير عن مشاعرهم، وقد تكون هذه المشاعر، مشاعر غضب أو توتر أو قلق، أو مشاعر حماس وتشاغل.

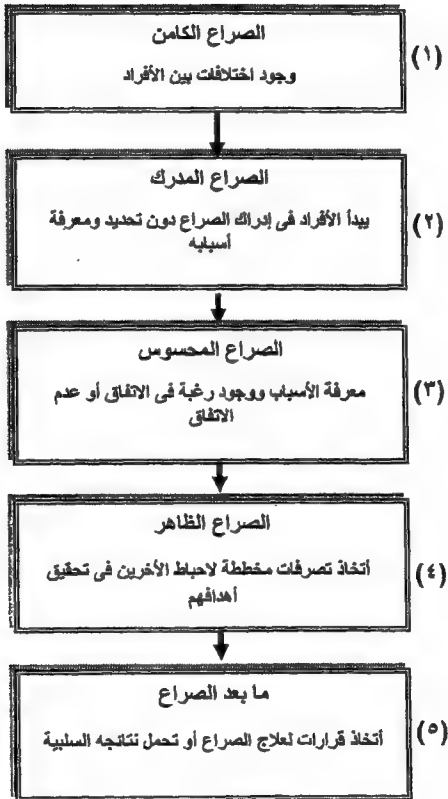
٤- الصراع الظاهر **Manifest conflict** :

في هذه المرحلة يقوم الأفراد باتخاذ بعض السلوكيات والتصرفات المخططة لأحباط غيرهم في القضايا المتنازع عليها سواء كانت أهداف أو حاجات أو آراء طالما أنها غير متوافقة معهم، لذلك من الضروري إيجاد حلول للصراع عندما يصل إلى هذه المرحلة حتى نتجنب الآثار السلبية له فيما بعد.

٥- ما بعد الصراع **Conflict aftermath** :

تحدث هذه المرحلة عندما لا تتدخل الإدارة لإيجاد حل للصراع الظاهر فإذا لم يتفق الفريق المسئول عن تصميم وتطوير المنتج في المثال السابق على إيجاد حل يرضى جميع الأفراد المشاركين في عملية التطوير فإن العواقب سوف تكون أشد تدميراً في المستقبل، ويوضح الشكل التالي المراحل الخمس للصراع:

شكل (٤)
مراحل الصراع



سابعا: آثار الصراع:

ترتبط كلمة الصراع فى الاحاديث العامة بـ معانى سلبية تدل على العدوانية أو الغضب وبعض أشكال السلوك العدوانى الأخرى، لكن الصراع داخل العمل فهو سلاح ذو حدين فقد يودى إلى آثار إيجابية أو آثار سلبية وهذا يتوقف على نوع الصراع وأسبابه وكيفية التعامل معه من قبل إدارة المنظمة وهذا ما سوف نوضحه فى السطور القادمة.

١ - الآثار الإيجابية للصراع:

- توجد عدة آثار إيجابية للصراع أهمها ما يلى: (١٨)
- توجيه نظر الإدارة لمسببات المشكلات من الموارد المحدودة أو تعارض الأهداف
- زيادة قدرات ومهارات الإدارة العليا للتعامل مع المواقف الصعبة.
- تحسين مستوى جودة القرارات التى تتخذ وذلك نتيجة جمع معلومات تعبر عن وجهات النظر المختلفة وهنا يكون الاختلاف فى الاراء من أجل الاتفاق.
- تشجيع الابداع والابتكار نتيجة تحدى الأوضاع التقليدية القائمة وخلق أفكار جديدة.
- بحث المشكلات التى أهملت فى الماضى بصراحة ووضوح.
- تحفيز أطراف الصراع على فهم وتقبل مواقف بعضهم البعض مما يساعدهم على نشر ثقافة التفكير الابتكارى.
- تحسين مستوى الالتزام التنظيمى نتيجة ارتباط الأفراد بأهداف المنظمة والمشاركة فى مناقشة القضايا.

☞ تفريغ شحنات الغضب لدى بعض الأفراد مما يشعرهم بالتحسن والأرتياح النفسى.

☞ التحسين المستمر للأداء.

☞ قد يترتب على حل الصراع فوائد كثيرة للفرد منها زيادة الراتب أو الحصول على مكافأة أو رفع جزاء قد تم توقعه عليه وغيرها.

٢- الآثار السالبة:

يمكن بدء الآثار السالبة للصراع فيما يلى:

☞ انخفاض الانسجام والتعاون والتنسيق بين الأفراد. انخفاض كفاءة المستويات الإدارية.

☞ تضارب الأهداف التنظيمية وعدم القدرة على تحقيقها.

☞ ضياع الجهد والوقت نتيجة للمشاحنات الموجودة بين الأفراد مما يؤدي إلى خسائر مادية واصابات نفسية قد يصعب علاجها فى المستقبل.

☞ يؤدي الصراع إلى انفعال سلبى قد يجعل الفرد يعاني من درجات عالية من الاحباط.

☞ يعوق الاتصالات بين الأفراد والادارات والاقسام مما يؤثر على التنسيق بين الأنشطة.

☞ يؤدي الصراع إلى عدم تماسك فريق العمل وتحوله إلى مجموعات صغيرة متصارعة.

☞ لجوء القادة إلى النمط المستبد فى إدارة الجماعات المتصارعة بدلاً من النمط المشارك.

☞ قد يؤدي إلى ولاء كل فرد داخل العمل إلى مجموعة معينة وليس المنظمة.

ثامناً : طرق التعامل مع الصراع :

أن سلوك الأفراد فى المواقف التى يحدث فيها صراع لا يخرج عن البعدين
التاليين: (١٩)

١- التعاون Cooperation :

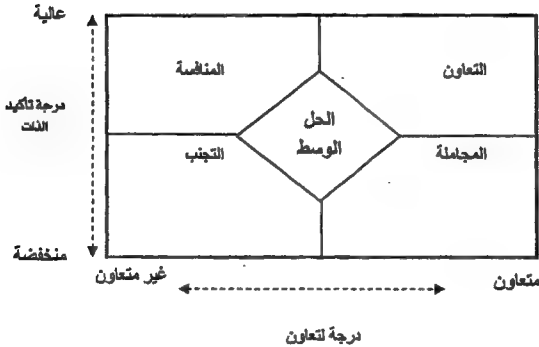
وهو يشير إلى رغبة الفرد فى إشباع حاجات واهتمامات الآخرين.

٢- الجزم أو تأكيد الذات Assertiveness :

ويعنى الدرجة التى يقوم بها أحد أطراف الصراع بإشباع حاجاته واهتماماته الشخصية، ومن خلال هذين البعدين يمكننا التوصل إلى خمسة استراتيجيات محتملة يمكن للأفراد استخدامها عندما يواجهون صراعات معينة كما هو موضح فى الشكل التالى:

شكل (٥)

استراتيجيات التعامل مع الصراع



وفيما يلي شرح مختصر لكل استراتيجية:

١ - استراتيجية المنافسة Competition :

أن الشخصية المنافسة هي التي يغلب عليها طابع الفردية وعدم التعاون حيث يسعى الفرد المنافس إلى الاهتمام بتحقيق أهدافه وأهتتمامه الشخصية دون أى اعتبار لمصالح الجماعة التي يعمل معها، بمعنى آخر حتى إذا كان ذلك على حساب مصالح الآخرين (الكسب لطرف والخسارة لطرف آخر).

ويلجأ المنافس إلى استخدام قوته أو نفوذه أو سلطته الرسمية فى مواجهة الصراع لتحقيق مصالحه، فقد نجد رئيس القسم يجبر أحد المرؤوسين على تنفيذ تعليمات معينة قد لا يكون هذا المرؤوس موافقاً عليها أو ضد مصلحته لكن يرى رئيس القسم أنها هامة وفى مصلحة العمل.

الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية المنافسة : (٢٠)

- ☞ عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة والموقف لا يحتمل تأخير نظراً لضيق الوقت.
- ☞ فى حالة المواقف أو القضايا العامة التي تمر بها المنظمة مثل دخول سوق جديدة أو تقديم منتج جديد للسوق، أو زيادة أو خفض رأس المال، ويكون لها تأثير جوهري عليها.
- ☞ عندما يعمل القائد من مركز قوة وتكون الآثار السلبية للصراع كبيرة.
- ☞ فى حالة المشكلات التي تتطلب حلول غير تقليدية.
- ☞ عندما ترغب الإدارة فى الحد من خطورة الأفراد الذين يسمنون استغلال الفرص أو يثيرون الشغب أو الفتن بين زملائهم.

تعكس هذه الاستراتيجية مدخل المكسب لكل الأطراف، حيث يسعى الأفراد الذين يتبعون هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مصالحهم ومصالح الآخرين لأن لديهم درجات عالية من التعاون وتأكيد الذات.

أن الأفراد الذين يطبقون هذه الاستراتيجية يتميزون بالخصائص التالية: (٢١)

- ☞ ينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية ومفيد ويقود إلى حلول مبتكرة.
- ☞ يتعاملون مع الآخرين بثقة وإخلاص.
- ☞ يسعون إلى مناقشة أسباب الصراع بدلاً من تجنبه.
- ☞ يدركون أن لكل شخص دوراً ما في علاج الصراع.
- ☞ لا يفكرون في التضحية بأى فرد من فريق العمل.
- ☞ المناقشة والحوار للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف في وجهات النظر.

الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التعاون

- ☞ إذا كان تحقيق الأهداف يحتاج إلى تعاون من جميع الأطراف.
- ☞ عندما يكون هدفك هو التعلم مثل فحص فرضية خاصة بك أو فهم وجهات نظر الآخرين.
- ☞ لايجاد حلول متكاملة ترضى جميع أطراف الصراع.
- ☞ في حالة الرغبة في الحفاظ على الروابط والعلاقات مستقبلاً.
- ☞ للحصول على التزام الأطراف بضرورة التوصل لاتفاق. (٢٢)

٣- استراتيجية التجنب Avoidance :

إن الأفراد الذين يستخدمون هذه الاستراتيجية في التعامل مع الصراع لا يسمعون إلى إشباع اهتماماتهم الخاصة أو اهتمامات الآخرين ويميلون إلى استخدام اللباقة والدبلوماسية عند مناقشة القضايا محل الصراع حتى وقت معين، وينسحبون من أى موقف يُفرض عليهم ويمثل لهم تهديداً. (٢٣)

الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التجنب

- ☞ عندما تكون القضية محل الصراع غير هامة أو تكون هناك قضايا أكثر منها أهمية.
- ☞ عندما تكون الفرصة مناسبة لإشباع وتحقيق اهتماماتك.
- ☞ عندما تكون تكلفة تسوية الصراع أكبر من العائد منها.
- ☞ عندما يستطيع الآخرون تسوية الصراع بأسلوب فعال أكثر منك.
- ☞ فى حالة إعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء وإعادة النظر فى أفكارهم أو لاستعادة القدرة على الرؤية الصحيحة للأمور.
- ☞ عندما تكون القضية محل الصراع مرتبطة بقضايا أخرى فرعية.
- ☞ عندما تكون عملية جمع المعلومات أكثر أهمية من التوصل لقرارات فورية.

٤- استراتيجية المجاملة (التكيف) Accommodation :

تمثل هذه الاستراتيجية سلوكاً متعاوناً، لأن الأفراد الذين يستخدمون استراتيجية المجاملة يسعون لارضاء ومجاملة الآخرين عن طريق مساعدتهم فى تحقيق اهتماماتهم حتى إذا كان ذلك على حساب مصالحهم الشخصية ولكن فى حدود معينة.

والشخص المجامل عكس الشخص المنافس لأنه يركز على أرضاء الآخرين ومساعدتهم على تحقيق مصالحهم، بينما يركز المنافس على مصالحه الذاتية حتى إذا كانت على حساب مصالح الآخرين.

والمجامل ربما يستمد هذه التضحية من إيمانه بالذات أو بالكرم، أو الصدقة، أو القبول والطاعة للآخرين عندما يصدر الأوامر.^(٢٤)

الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية المجاملة:

- ❖ عندما يدرك الفرد أنه على خطأ، وبالتالي يسعى لخلق وضع أفضل يستمع فيه، ويتعلم من الآخرين.
- ❖ عندما تكون القضية محل النزاع أكثر أهمية للآخرين مقارنة بك وبالتالي يسعى الفرد لأرضائهم والحفاظ على علاقته معهم.
- ❖ لإقامة وتنمية علاقات اجتماعية مع الآخرين تفيد في المستقبل.
- ❖ لتخفيض الخسائر للحد الأدنى عندما تكون خاسراً.
- ❖ إذا كان الانسجام والاستقرار هامين بصفة خاصة للمنظمة أو الفرد.
- ❖ في حالة إتاحة الفرصة للأفراد للتقدم والتعلم من الأخطاء.

٥ - استراتيجية الحل الوسط (التوفيق) : Compromise

تقع استراتيجية الحل الوسط أو التوفيق بين استراتيجية التنافس واستراتيجية المجاملة، لأن الأفراد الذين يطبقونها عند مواجهة الصراع يقيمون أكثر من المنافس وأقل من المجامل، فإذا حدث صراع بين الأفراد فإن الشخص الذي يطبق استراتيجية التوفيق يقوم بتوضيح القضية محل النزاع ولا يتجنبها، لكنه لا يحدد أسبابها ولا يميل إلى تناولها مع أطراف النزاع بعمق الشخص الذي يطبق استراتيجية التعاون.

تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة التنازل لتقريب وجهات النظر حيث يُطلب من أطراف النزاع أن يتنازلوا عن بعض مطالبهم حتى يمكن تفادي استمرار الصراع، لأن استمراره سوف يلحق أضراراً لكافة الأطراف.

الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية الحل الوسط :

- ☞ عندما تكون الأهداف هامة لكنها لا تستحق الدخول في أنماط أكثر تشدداً.
- ☞ عندما تكون أطراف الصراع متساوية القوة ولهم أهداف مشتركة.
- ☞ في حالة التوصل لتسويات مؤقتة لقضايا معقدة.
- ☞ في حالة التوصل إلى حلول سريعة (عاجلة) بسبب ضيق الوقت.
- ☞ إذا كان استخدام استراتيجية المناقشة والتعاون غير مجدياً.

تاسعاً : التفاوض والصراع :

تهدف إدارة الصراع إلى محاولة التخلص من المستويات المرتفعة جداً منه وأيضاً المستويات المنخفضة جداً ، لأن هذه المستويات تسبب خسائر كبيرة للمنظمة لما لها من تأثير سلبي على الأداء، وضرورة الإبقاء على المستويات المعتدلة من الصراع لأن ذلك يعظم العائد الإيجابي ويعتبر التفاوض إحدى الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً لإدارة الصراع.

والتفاوض عملية يقوم من خلالها أطراف الصراع بتحديد ما يستطيعون تقديمه وما يستطيعون قبوله عن طريق عملية التبادل التي تتم بينهم، ولكن هذا التحديد يتوقف على رؤية كل طرف لنفسه ما إذا كان متنافس أم متعاون، وبالتالي هناك بدلين هما استراتيجية التفاوض التوزيعي واستراتيجية التفاوض التكاملي، وفيما يلي شرح مختصر لكل بديل: (٢٥)

١- التفاوض التوزيعي Distributive negotiation :

تتميز استراتيجية التفاوض التوزيعي بما يلي:

- إن أطراف الصراع يرون أنفسهم كمنافسين ونوى مصالح متعارضة.
- تسمى أحياناً استراتيجية الفوز والخسارة (Win - Lose) لأن أى مكسب يحققه أحد الأطراف يكون على حساب الطرف الآخر .
- إذا اعتمدت استراتيجية التفاوض التوزيعي على المساومة وكانت أطراف الصراع متكافئة القوة فيتم التوصل إلى حل وسط.

فعندما يختلف البائع مع المشتري على سعر المنتج حيث يرى البائع أن السعر المناسب من وجهة نظره ٣٠٠ جنيه للوحدة، والمشتري يرى أن السعر المناسب له ٢٠٠ جنيه للوحدة ويدخلون في تفاوض توزيعي فإن المساومة غالباً ما تسفر عن حل وسط كان يتوصلاً إلى سعر ٢٥٠ جنيه.

٢- التفاوض التكاملي Integrative negotiation :

تتميز استراتيجية التفاوض التكاملي فى علاج الصراع بما يلي:

- تقوم على فكرة المكسب لجميع الأطراف (Win - win) وليس لطرف على حساب طرف آخر.
- تعتمد استراتيجية التفاوض التكاملي على قيام أطراف الصراع عادة باكتشاف بدائل جديدة لعلاج القضية محل الصراع لم تكن موجودة من قبل تحقق أفضل المكاسب لهم.
- لا بد أن تكون لدى الأطراف المتصارعة الرغبة القوية فى دراسة جميع البدائل الممكنة لعلاج القضية محل الصراع حتى يمكن تعظيم المنافع المحققة لهم.

- يساعد التفاوض التكاملي على تدعيم العلاقات الايجابية بين اطراف الصراع في الأجل الطويل، ويوضح الجدول التالي أهم الفروق بين استراتيجية التفاوض التوزيعي واستراتيجية التفاوض التكاملي.

جدول (١)

أوجه الاختلاف بين التفاوض التوزيعي والتكاملي

العوامل	التفاوض التوزيعي	التفاوض التكاملي
١- أدراك الموارد	محدودة وثابتة	متغيرة
٢- الدوافع	فوز - خسارة	فوز - فوز
٣- تحديد المصالح	متعارضة مع بعضها	متوافقة أو متماشية
٤- نوع العلاقة الناتجة	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
٥- المهارات الأساسية المطلوبة	استخدام التكتيكات	تحديد المشكلات بوضوح
	السياسية والاتصالات	الاتصالات، الإبداع
	وتحديد المصالح	فهم الفروق الفردية والثقافية للأطراف
٦- التطبيقات	عندما لا يتوافر الوقت الكافي للمناقشات وتكون الموارد محدودة ولا يمكن التعاون	عندما تتوافر المهارة والوقت الكافي للتوصل إلى حلول أبداعية.

الخلاصة:

ناقشنا في هذا الفصل موضوع الصراع التنظيمي، وقد تناولنا عدة عناصر، حيث بدأنا النقاش بمرسدة مجموعة من التعاريف المتعلقة بمفهوم الصراع وانتهينا إلى أن الصراع عبارة عن حالة من عدم توافق الفرد مع نفسه، أو مع الآخرين، أو عدم التوافق بين الأقسام أو الإدارات المختلفة داخل العمل بسبب تعارض الأهداف الشخصية للفرد، أو تعارض أهداف تلك الأقسام والإدارات، وقد ينتج عن ذلك آثار إيجابية أو سلبية أو حيادية على الأداء.

ثم بعد ذلك أوضحنا أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية في الصراع، الاتجاه التقليدي ويقوم على منطق أن الصراع ظاهرة سيئة وضارة ويجب أن نتخلص منها الإدارة، ثم اتجاه العلاقات الانسانية والذي يقوم على منطق أن الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية لكافة المنظمات ولا يمكن تجنبها، وأخيراً الاتجاه التفاعلي والذي يقوم على أن الصراع لا يمثل قوة إيجابية فحسب ولكن يجب أن نحرص الإدارة على وجوده بشرط أن يكون عند المستوى المعتدل.

وأنقلنا بعد ذلك إلى علاقة الصراع بمستوى الأداء وخلصنا إلى وجود مستوى معين من الصراع يسمى بالمستوى المعتدل وهذا المستوى يؤدي إلى زيادة في الانتاجية فإذا زاد أو انخفض مستوى الصراع عن المستوى المعتدل يؤدي إلى نتائج سلبية.

وناقشنا بعد ذلك أنواع الصراع وقسمناها إلى أربعة أنواع هي الصراع الشخصي والذي يتمثل في الصراع نتيجة لليأس، وصراع الدور، وصراع الأهداف، أما النوع الثاني فكان الصراع بين الأفراد والثالث الصراع بين الجماعات وأخيراً الصراع بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

وتعرضنا بعد ذلك إلى أسباب الصراع وقسمناها إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأسباب الشخصية والتي ضمت التفسيرات الخاطئة، والاتصالات الخاطئة، والواقعية الساذجة، وأخيراً العوامل الشخصية، وتمثلت المجموعة الثانية في الأسباب التنظيمية والتي تضمنت التنافس على الموارد المحددة، والاعتمادية بين

العاملين، وتعارض أهداف الإدارات والأقسام، وأسلوب القيادة والإشراف وعدم وجود نظم عادلة للأجور والحوافز والترقية.

وناقشنا بعد ذلك مراحل الصراع الخمسة والتي تبدأ بالصراع الكامن، ثم الصراع المدرك، ثم الصراع المحسوس، والصراع الظاهر، وأخيراً ما بعد الصراع.

ثم بعد ذلك استعرضنا الآثار الإيجابية والسلبية للصراع، وأوضحنا أن هناك خمسة استراتيجيات للتعامل مع الصراع هي:

- استراتيجية المنافسة.
- استراتيجية التعاون.
- استراتيجية التجنب.
- استراتيجية المجاملة (التكيف).
- استراتيجية الحل الوسط (التوفيق).

مع بيان الحالات الملائمة لاستخدام كل استراتيجية، وأخيراً ناقشنا دور التفاوض في مواجهة الصراع وأوضحنا أن هناك استراتيجيتين للتفاوض هما:

- التفاوض التوزيعي.
- التفاوض التكاملي.

وأبرزنا أوجه الاختلاف بينهما.

أسئلة المناقشة

س ١ : وضح المقصود بالصراع وأهم عناصره ؟

س ٢ : قارن بين الاتجاه التقليدي واتجاه العلاقة الإنسانية في الصراع ؟

س ٣ : وضح بالرسم علاقة الصراع بمستوى الأداء ؟

س ٤ : ناقش الأسباب الشخصية للصراع ؟

س ٥ : اشرح أهم الأسباب التنظيمية لحدوث الصراع ؟

س٦ : اشرح مع الرسم المراحل الخمس للصراع ؟

س٧ : قارن بين الآثار الإيجابية والآثار السلبية لحدوث الصراع ؟

س٨ : اشرح استراتيجيات المناقش في علاج الصراع ؟

س٩ : وضح الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التعاون في علاج الصراع ؟

س١٠ : اشرح الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التجنب في علاج الصراع ؟

هوامش الفصل

- 1- Richard L. Daft and Raymond A NOE, Organizational Behavior, (London: Harcourt College publishers, 2001), p. 998.
- 2- Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, Organizational Behavior: Managing people and organizations, (Boston, New York: Houghton Company, 1998), P. 306.
- 3- Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Fourth Edition, (New jersey: prentice-Hall, 1989), P. 368.

٤- جبر الدجر ينبرج وروبرت بلرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعى محمد رفاعى واسماعيل على بمبيونى، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٣)، ص ٤٧٧.

٥- يمكن الرجوع إلى:

- Stephen P. Robbins, Op Cit., P. 369.
- Vijay K. Vermeer, Human Resource Skills for project Manager, project management institute, vol. 2, 1998, pp. 88-89.
- ٦- محمد نجيب صبرى ومحمد العزازى، السلوك الادارى بين النظرية والتطبيق، (مكتبة اليسر للتوزيع والنشر، ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦)، ص ٣٠٠.

- 7- L.D Brown, Managing Conflict of organizational Reading Ma: Addison - Wesley, 1986), P. 8.

٨- يمكن الرجوع إلى:

- (٥) حامد أحمد رمضان، السلوك التنظيمى، (غير محدد جهة النشر، ١٩٩٣)، ص ٢٤٧ - ٢٥٠.
- (٥) محمد صالح الحناوى، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمى، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ١٩٩٧)، ص ص ٣٠٨-٣١٢.

٩- سيد محمد جناد الرب، إدارة الصراعات التنظيمية كأحد العوامل المحددة لكفاءة الإدارة العليا فى المنظمة : دراسة ميدانية بالتطبيق على وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الاسماعيلية، المجلة العملية للاقتصاد والتجارة، بكلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الثانى، ١٩٩٥، ص ١٩٤٩.

١٠- سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، ١٩٩٤)، ص ٤٢٨.

١١- محمد صالح الحناوى، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣١٠ - ٣١١.

12- Richard L Daft and Raymond A. Noe, Op Cit, P. 449.

١٣- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمى، الطبعة الأولى، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٣)، ص ٣٤٤.

١٤- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٨٠-٤٨١.

15- Stephen P. Robbins, Op Cit, P. 373.

١٦- محمد عبد الغنى حسين، مهارة إدارة الصراع، مركز تطوير الأداء والتنمية، (القاهرة: مصر الجديدة، ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤)، ص ٨١.

17- Richard L. Daft and Raymond A. NOE, Op Cit, pp. 456-457.

١٨- يمكن الرجوع فى ذلك إلى :

- سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥٢.

- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨٢.

- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمى: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال (المنشور: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية) غير محدد سنة النشر)، ص ص ١٤٢-١٤٣.

- Stephen P. Robbins, Op Cit, pp. 377-378.

19- Kenneth Thomas, Toward Multidimensional values in Teaching: The Example of conflict Behaviors," Academy of Management Review, July, 1977, p. 487.

٢٠- يمكن الرجوع إلى :

Stephen P. Robbins, op cit, P 316.

- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٥٤-٣٥٥.

- خالد محمد حنفى ربيعى، تقييم استراتيجيات مواجهة الصراعات التنظيمية،

دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة،

كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧، ص ٩٣.

٢١- المرجع السابق، ص ١٠٦.

٢٢- نبيل عبد المنعم محمد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨ نقلاً عن:

Judith R Gordon, "A diagnostic Approach to Organizational Behavior", London: Ally and Bacon, 1993.

٢٣- محمد عبد الغنى حسين، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩.

٢٤- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥٣.

21- 25- Richard L. Daft and Raymond A. NOE, op cit, pp. 467-468.

الفصل الحادي عشر

اتخاذ القرارات

الفصل الحادي عشر

اتخاذ القرارات

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية :

- مفهوم اتخاذ القرارات
- أنواع القرارات الإدارية
- مراحل اتخاذ القرارات
- شجرة القرارات
- العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات

المخرجات:

- ☞ إلمام الطالب بمفهوم اتخاذ القرارات والفرق بين صناعة القرار واتخاذ .
- ☞ إلمام الطالب بالانواع المختلفة للقرارات .
- ☞ إلمام الطالب بمراحل اتخاذ القرار وكيفية استخدام شجرة القرارات في المفاضله بين البدائل.
- ☞ إلمام الطالب بأهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

المحتويات

أولاً : مفهوم اتخاذ القرارات

ثانياً : أنواع القرارات الإدارية:

ثالثاً : مراحل اتخاذ القرارات:

رابعاً : العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات

Decisions Making

المقدمة :

إذا نظرنا إلى الحياة التى نعيش فيها سوف نجد أنها عبارة عن سلسلة من القرارات التى يقوم الافراد باتخاذها لكي يحققوا حالة من التكيف مع البيئة التى يعيشون فيها ، فعلى مستوى الفرد نجد عدة قرارات مثل :

☞ قرارات خاصة بالأماكن الواجب الذهاب إليها لقضاء يوم إجازة.

☞ قرارات خاصة بالمتاجر الواجب معرفتها لإتمام عملية التسوق.

☞ قرارات خاصة بكيفية الذهاب إلى موقع العمل.

☞ قرارات خاصة بنوع السيارة الواجب شرائها.

وبالنسبة للعمل نجد أن المدير يتخذ سلسلة من القرارات متعلقة بأسلوب العمل الواجب اتباعه، وقرارات خاصة بكيفية معاملة المرؤوسين، وقرارات خاصة بالترقية والنقل؟، وغيرها من القرارات التى تساعد على إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة.

من ناحية أخرى نجد أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر جوهر العملية الإدارية، فالخطط يرتبط باتخاذ قرارات مثل وضع وتحديد الأهداف ، والتنظيم يتطلب اتخاذ قرارات مثل وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وتحديد السلطة والمسئولية ، والتوجيه يتطلب أيضا اتخاذ قرارات وكذلك الرقابة تتطلب بعض القرارات مثل تحديد معايير الأداء وغيرها.

لذلك يناقش هذا الفصل موضوع اتخاذ القرارات حتى يمكن التعرف على مفهوم عملية اتخاذ القرارات وأنواع القرارات والأسلوب الطمى لاتخاذ القرارات.

أولاً : مفهوم اتخاذ القرارات

إذا نظرنا إلى كلمة قرار وبحثنا عنها فى القواميس العربية سوف نجد أنها تشير إلى الفصل أو الحكم فى مسألة معينة أو خلاف معين.

من ناحية أخرى نجد أن هناك أكثر من تعريف لعملية اتخاذ القرارات نستعرض منها ما يلى :

"يشير اتخاذ القرارات إلى عملية الاختيار من بين البدائل".^(١)

"القرار عبارة عن اختيار لسلوك معين من بين أكثر من بديل للسلوكيات أو التصرفات المنتظرة".^(٢)

"اتخاذ القرارات يشير إلى انتقاء بديل من البدائل المتاحة بحيث يصل الإدارى إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه وعما يجب أن لا يؤديه فى موقف معين ووقت معين".^(٣)

ويفرق البعض بين القرار الإدارى وبين عملية اتخاذ القرار على أساس أن :

كـ القرار الإدارى يشير إلى التصرف أو الحل أو البديل الذى تم اختياره .

كما بينما تشير عملية اتخاذ القرار إلى مجموعة من الخطوات المتتالية التي ينبغي على متخذ القرار استخدامها بغرض الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.^(٤)

ونستنتج من التعاريف السابقة بعض الحقائق عن عملية اتخاذ القرارات أهمها ما

يلي :

١. تعتمد عملية اتخاذ القرارات على المعلومات : حيث لا بد أن تكون هناك عملية بحث دقيقة عن كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالموقف محل القرار ، لأن ذلك يمكن متخذ القرار من تحديد المشكلة بدقة ووضوح.
٢. تعتمد عملية اتخاذ القرارات على وجود البدائل : والبديل هو خيار مطروح يسهم بدرجة أو بأخرى في علاج أو حل المشكلة ، وكلما كان لدى متخذ القرار بدائل كثيرة كلما كانت فرصته أكبر في انتقاء البديل الأنسب.
٣. أن اتخاذ القرار ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق أهداف معينة أو للتصدي لموقف معين : فإذا كان الموقف الذي يواجه الفرد هو كيفية الذهاب إلى مكان عمله وكان أمامه عدة بدائل ممثلة في :

الذهاب إلى مكان العمل سيراً على الأقدام

الذهاب إلى مكان العمل من خلال وسيلة النقل الجماعي

الذهاب إلى مكان العمل من خلال التاكسي

الذهاب إلى مكان العمل عن طريق سيارته الخاصة.

فيتمثل القرار هنا في تحديد نوع الوسيلة التي يمكن أن يستخدمها هذا الفرد للذهاب إلى موقع عمله (وهذا هو الهدف).

٤. هناك فارق بين صناعة القرار وبين اتخاذه : حيث تشير صناعة القرار إلى الخطوة أو المنهج الذي يتبعه الفرد حتى يصل إلى القرار ، بينما يشير اتخاذ

القرار إلى المحصلة النهائية لصناعته ومعنى آخر نجد أن اتخاذ القرار ما هو إلا خطوة من خطوات صناعة القرار، ومن ثم صناعة القرار تعتبر أعم وأشمل من اتخاذ القرار، فإذا كان المدير بصدد اتخاذ قرار بترقية أحد الموظفين لمنصب معين وكان أمامه خمسة موظفين فتبدأ صناعة القرار من خلال قيام المدير بجمع معلومات عن المرشحين الخمسة ودراسة السيرة الذاتية لكل منهم والتحرى عنهم من خلال رؤسائهم المباشرين وغير ذلك، ثم يستخدم المدير بعض المعايير للمفاضلة بينهم مثل الكفاءة والأقدمية وغيرها، وكل ذلك يعتبر صناعة للقرار، وعندما تتضح الرؤية للمدير ويعرف من هو الموظف الذي يستحق الترقية يقوم باتخاذ قراراً بترقيته.

٥. تتأثر عملية اتخاذ القرارات بدوافع الفرد متخذ القرار.

٦. اتخاذ القرارات عملية مستمرة داخل المنظمات : لأنها ضرورية وهامة لاستمرارها في دنيا الأعمال.

٧. اتخاذ القرارات عملية اجتماعية : لأن القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمات تتأثر إلى حد كبير بالنواحي النفسية والشخصية لمتخذ القرار علاوة على أنها تمس مصالح المنظمة والعاملين.

ثانياً : أنواع القرارات الإدارية:

١- القرارات الروتينية (المبرمجة) والقرارات غير المبرمجة :

يمكن تقسيم القرارات حسب طبيعة المشكله محل القرار إلى :

● القرارات المبرمجة: programmed

هى قرارات يتم اتخاذها لمعالجة مشكلات روتينية بسيطة ومتكررة ، وتحدث هذه المشكلات فى أوقات دورية وبالتالى يمكن التنبؤ بها وأيضاً يمكن الرجوع فيها لأن الرجوع فيها لا يسبب خسائر فادحة ومن أمثلة هذه القرارات :

• تحديد مكافأة رجال البيع

• اختيار وسائل الإعلان السابق اختيارها من قبل.

• تحديد ميعاد الاجتماع الأسبوعى لرجال البيع.

• قيام مدير المطعم باتخاذ قرار بشراء بعض الخبز عندما يقل الموجود لديه.

ونلاحظ أن هذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى أو الدنيا فى المنظمة.

• القرارات غير المبرمجة: Nonprogrammed

هى تلك القرارات التى تتخذ لمعالجة مشكلات معقدة ومركبة، ولا تحدث فى أوقات منتظمة ومن ثم يصعب التنبؤ بها، ولا تكفى الخبرة وحدها لاتخاذها ولكن لابد من الاعتماد على الأسلوب العلمى ، كذلك لا يمكن الرجوع فى هذه القرارات لأنها تؤثر على المنظمة ككل ، وإذا حدث وتم الرجوع فيها فإن المنظمة تتكبد خسائر كثيرة ومن أمثلة هذه القرارات :

• اتخاذ قرار بإنتاج سلعة جديدة.

• اتخاذ قرار بزيادة رأس مال المنظمة.

• اتخاذ قرار بدخول سوق جديدة.

• اتخاذ قرار بإلغاء أو إضافة منتج.

ونظراً لأهمية هذه القرارات وتأثيرها المباشر في نتائج أعمال المنظمة في الأجل الطويل فأنها تتخذ من قبل الإدارة العليا.

ويوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

جدول رقم (١)

القرارات المبرمجة والقرارات

غير المبرمجة

العوامل	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
المشكلة	بسيطة ومتكررة	معقدة ومفاجئة
وسيلة اتخاذ	تعتمد على الخبرة	تعتمد على الأسلوب العلمى
المدة	تأثيرها قصير الأجل	تأثيرها طويل الأجل
متخذ القرار	الإدارة الوسطى والدنيا	الإدارة العليا

٢- القرارات الاستراتيجية والقرارات التكتيكية والقرارات التشغيلية:

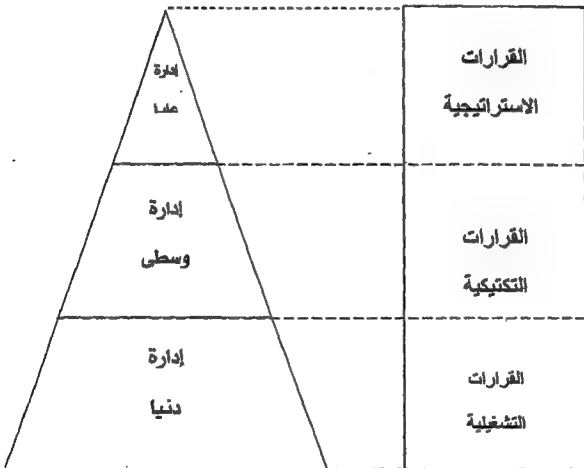
- القرارات الاستراتيجية : هى تلك القرارات الهامة والحيوية التى تتخذها المستويات الإدارية العليا وتتميز بالتحديد والشمولية وتكون آثارها بعيدة المدى.

● القرارات التكتيكية : هي تلك القرارات المنبثقة من القرارات الاستراتيجية وهي غالبا تغطي فترة زمنية متوسطة وتتخذ بواسطة الإدارة الوسطى.

● القرارات التشغيلية : هي قرارات يطلق عليها البعض روتينية وتهدف إلى تيسير الأعمال اليومية والتشغيلية والأنشطة البسيطة في المنظمة وهي منبثقة من القرارات التكتيكية ، وتتخذ بواسطة الإدارة الدنيا وتغطي فترة زمنية قصيرة تتراوح ما بين يوم إلى شهور.

ويوضح الشكل التالي علاقة هذه القرارات بالمستويات الإدارية المختلفة:

شكل رقم (١)
القرارات الاستراتيجية والتكتيكية
والتشغيلية وعلاقتها بالمستويات الإدارية



● **القرارات المؤكدة : Certain Decisions**

هى تلك القرارات التى يتم اتخاذها فى ظل ظروف معروفة وهناك توقع من قبل الإدارة بإحتمال حدوثها، وبالتالي تكون نتائج هذه القرارات وتأثيرها إلى حد كبير معروفة بشكل مسبق، فعندما تجد إدارة المنظمة أن هناك ركود ملحوظ فى الحالة الاقتصادية للسوق و ضعف القدرة الشرائية للمستهلكين من واقع دراسة وتحليل السوق فإنها تتخذ قراراً بتخفيض أسعار منتجاتها.

● **القرارات غير المؤكدة : Uncertain Decisions**

هى تلك القرارات التى يتم اتخاذها فى ظل حالة من عدم التأكد أو تكون مصحوبة بدرجة عالية من المخاطرة ، فنجد أن مدير التسويق الذى يتخذ قرارات خاصه بدخول سوق جديدة دون أن يكون لديه المعلومات الكافية عن هذا السوق والمتمثلة فى حالة المنافسة والقدرة الشرائية للمستهلكين وعاداتهم وأنواقهم إلى آخره ... فإن هذا القرار يعتبر من القرارات غير المؤكدة أو المصحوبة بدرجات مرتفعة من المخاطرة.

ويمكن تخفيض حالة عدم التأكد المصاحبه لاتخاذ القرارات عن طريق جمع وتحليل المعلومات المرتبطة بالماضى والحاضر حتى يمكن التنبؤ بشكل دقيق بالأحداث المستقبلية ، ونجد أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت المديرين على اتخاذ قراراتهم بسرعة عن طريق توفير المعلومات الكاملة والدقيقة بالكم والوقت المناسبين.^(٥)

٤- القرارات الشامله والقرارات الجزئية:

يمكن تقسيم القرارات من حيث درجة الشمول إلى :

● القرارات الشاملة:

هى تلك القرارات التى يمتد آثارها ونتائجها إلى كافة أو معظم إدارات المنظمة وتغطى العديد من جوانبها، مثل القرارات المتعلقة بزيادة رأس المال أو العلوات أو ساعات العمل وغيرها.

● القرارات الجزئية:

هى تلك القرارات التى تشمل أو تخص وحدة معينة أو إدارة معينة داخل المنظمة، مثل قرار ترقية موظف داخل إدارة أو قرار إعادة تنظيم قسم معين أو إدارة معينة أو القرارات التى يتم إتخاذها داخل إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج وغيرها.^(٣)

٥- القرارات حسب مجال التخصص حيث هناك قرارات مالية وأخرى إنتاجية ، وقرارات تسويقية ، وقرارات خاصة بالموارد البشرية ، وأخرى خاصة بالشراء والتخزين وهكذا.

ثالثاً : مراحل اتخاذ القرارات:

لكى يتم اتخاذ القرارات بشكل علمى وصحيح فلا بد أن تمر عملية اتخاذ القرارات بالمراحل التالية :

١- إدراك المشكلة وتحديد ها :

كما سبق أن أوضحنا أن اتخاذ القرارات ليس هدفاً فى ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف معينة ، إذا فلا بد من وجود مشكلة معينة أو موقف معين يستدعى اتخاذ القرار.

والمشكلة عبارة عن موقف غير مرغوب يواجه الإدارة، أو اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، أو تحقيق نتائج دون المستوى في الأداء.

وإدراك المشكلة يعنى قدرة متخذ القرار على الإحساس بوجود ظواهر معينة داخل الإدارة أو المنظمة تجعله يقتنع أن هناك شئ ما خطأ مثل رصد عدد العاملين الذين يتركون العمل أو انخفاض نصيب المنظمة من المبيعات، فإذا وجد المدير أن عدد الذين يتركون العمل فى إزدياد فلابد من الوقوف عند هذه الظاهرة والتحرى عن أسبابها المحتملة.

وبعد إدراك المشكلة أو رصد الظاهرة يجب معرفة أسبابها وهنا يتم تحديد المشكلة ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات الكاملة والدقيقة عن الأسباب الحقيقية لحدوث هذه الظاهرة والتي قد تكون متمثلة فى:

❖ عدم عدالة نظام الأجور والحوافز المطبق.

❖ سوء عملية الإدارة والإشراف.

❖ عدم عدالة نظام الترقية أو ضعف نظام التأمين الصحى وغيرها من أسباب.

لذلك نجد أن التحديد الدقيق للمشكلة يستوجب أن نميز بين الأعراض والأسباب.

وهناك عدة أسباب لا تمكن متخذ القرار من إدراك وتحديد المشكلة بدقة منها: (٧)

❖ مشكلات إدراكية.

❖ تعريف المشكلة فى صورة حلول وهذا يعتبر نوع من إستباق الأحداث والقفز

إلى الاستنتاجات، كلن يرجع المدير إنخفاض الأرباح إلى سوء جودة المنتج قبل أن يقوم بجمع المعلومات وتحليلها بشكل صحيح.

التعامل مع الأعراض على أنها مشكلات (أسباب) وبالتالي يتخذ المدير قرارات خاطئة لأنها لا تلمس الأسباب الحقيقية مثلما يتعامل مدير التسويق مع ظاهرة انخفاض المبيعات على أنها المشكلة وهي في واقع الأمر أعراض وبالتالي عليه أن يقوم بتحديد الأسباب الحقيقية التي أدت إلى هذا الانخفاض.

٢- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة :

- لن يتمكن متخذ القرار من فهم المشكلة موضوع القرار فهماً دقيقاً ولن يتمكن من اقتراح بدائل الحل المناسبة إلا إذا كان لديه بيانات ومعلومات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمشكلة محل الدراسة.
- تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري لاتخاذ القرارات ، لأن القرار الرشيد هو الذي تتوفر له البيانات والمعلومات الضرورية والتي تم جمعها بطريقة دقيقة وتم تبويبها وتحليلها بحيث يمكن الاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.
- والبيانات والمعلومات المطلوبة قد تكون داخلية (من داخل المنظمة) وقد تكون خارجية (خارج المنظمة) وقد تكون ثانوية ، وقد تكون أولية ، وقد تكون وصفية وقد تكون كمية.
- لذلك يجب على متخذ القرار أن يحدد كم ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل دقيق لأن البيانات والمعلومات الأكثر من الحاجة تمثل له مشكلة، وكذلك البيانات والمعلومات الأقل من الحاجة تمثل له مشكلة، ولأسيما أننا الآن نعيش في عصر المعلومات.

٣- استكشاف بدائل الحل :

أن البديل هو أحد الخيارات المطروحة أمام متخذ القرار والذي يسهم في علاج المشكلة، أو هو الطريق لتحقيق الهدف ولا بد أن يتصف البديل بالصفات التالية: ^(٨)

☞ إمكانية التنفيذ

☞ أن يسهم في تحقيق النتيجة المرجوة سواء كان ذلك كلياً أو جزئياً.

☞ أن يكون البديل قابلاً للقياس.

☞ أن يتمشى مع ظروف وإمكانيات المنظمة.

☞ أن يحقق الغرض مع مراعاة الاعتبارات الأخرى. ^(٩)

فإذا كان هدف متخذ القرار إقامة مصنع بطاقه انتاجيه معينة تسمح بانتاج سلعه جيدة وبسعر منخفض نسبياً فقد يكون أمامه عدة بدائل مختلفه للوصول إلى هذا الهدف مثل إقامة مصنع يعتمد على الأسلوب الآلى الكامل و بأحدث التقنيات فى الصنائه ، وقد يكون أمامه بديل آخر وهو إقامة مصنع يستخدم أسلوب انتاج نصف آلى لكنه يعتمد على خبره والمهاره البشرية العاليه.

وتوجد عدة طرق يمكن استخدامها لاكتشاف بدائل الحل منها العصف الذهنى Brainstorming ، وأسلوب دلفى DeLphy ، وأسلوب الجماعة الاسمية وسوف نناقش هذه الطرق بشئى من التفصيل فى الصفحات القادمه.

مثال : كانت تعاني احدى المنظمات من مشكله نقص السيوله ثم عقدت المنظمه جلسات العصف الذهنى واقترح الحضور مجموعه من البدائل لعلاج هذه المشكله كان من بينها:

☞ تخفيض قوة العمل (تشجيع المعاش المبكر).

☞ التخلص من بعض الأجهزة والمعدات الزائدة عن حاجه المنظمه.

﴿ زيادة المبيعات.﴾

﴿ تخفيض حجم الأموال المستثمرة في المخزون.﴾

ولابد أن نتذكر عزيزى القارئ أنه :

- كلما زادت عدد البدائل المطروحة كلما كانت فرصة نجاح القرار أكبر
- وجود بديل واحد فقط يلغى عملية صنع القرار

٤- المفاضلة بين البدائل :

يتم فى هذه المرحلة دراسة تحليلية لكافة بدائل الحل التى تم التوصل إليها فى المرحلة السابقة للوقوف على مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اختيار البديل الأفضل لأنه من المحتمل أن تكون بعض البدائل أكثر تأثيراً من البعض الآخر، أو بعضها يواجه عقبات عند التطبيق، فمثلاً قد تكون زيادة المبيعات بديلاً مناسباً أو أفضل لعلاج مشكلة السيولة ، لكنه قد يكون بديلاً يصعب تطبيقه فى الأجل القصير ومن ثم فهو حل غير عملي.

لذلك يجب على متخذ القرار أن يعتمد على مجموعه من المعايير الموضوعية الخالية من التحيز أو رأى الشخصى فى مرحلة المفاضلة بين البدائل ومن هذه المعايير ما يلى :

﴿ مزايا أو فوائد كل بديل مقارنة بعيوبه أو مخاطره.﴾

﴿ مدى الكفائه التى يحققها كل بديل من حيث التكلفة والسرعة والجودة.﴾

﴿ امكانية تنفيذ الحل الأنسب فى ضوء امكانيات وموارد المنظمة الحالية وفى ظل الظروف السائدة.﴾

٥٠ المشاكل الجانبية المترتبة على تطبيق البديل ، فقد يساعد في حل المشكلة الرئيسية ولكنه في نفس الوقت يخلق مشكلات أخرى.^(١٠)

ولا بد أن نتذكر أن :

- المفاضلة بين البدائل لا بد أن تتم في ضوء الدراسة والتحليل باستخدام مجموعة من المعايير الدقيقة.
- المفاضلة بدون معايير لا تقود إلى البديل الأفضل.

٥- اختيار البديل الأنسب :

كما تشير هذه المرحلة إلى اختيار أحد البدائل واستبعاد البدائل الأخرى وذلك نتيجة عملية المفاضلة التي حدثت في المرحلة السابقة.

كما المطروحة في أسرع وقت ممكن وأقل تكلفه ممكنه في ضوء امكانيات وموارد المنظمة وفي ظل القيود البيئية الموجودة في المجتمع مع تجنب المنظمة لأي مخاطر أخرى.

كما ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في المفاضلة بين البدائل شجرة القرارات
Decisions tree.

شجرة القرارات

هى عبارة عن طريقه لعرض وتصوير البدائل المتاحة أمام متخذ القرار فى ظل مواقف معينه مع بيان الآثار المترتبة على كل بديل.^(١١)

مثال ١ : نفاضل إحدى المنظمات بين موقعين لإنشاء مصنع لإنتاج السلع الاستهلاكية المعمره ، وكان العائد المتوقع لكل موقع فى ظل حالات الطلب الثلاثة (الطلب المرتفع والطلب المتوسط والطلب المنخفض) واحتمال حدوثه كما هو موضح فى الجدول التالى:-

(٢) دول رقم

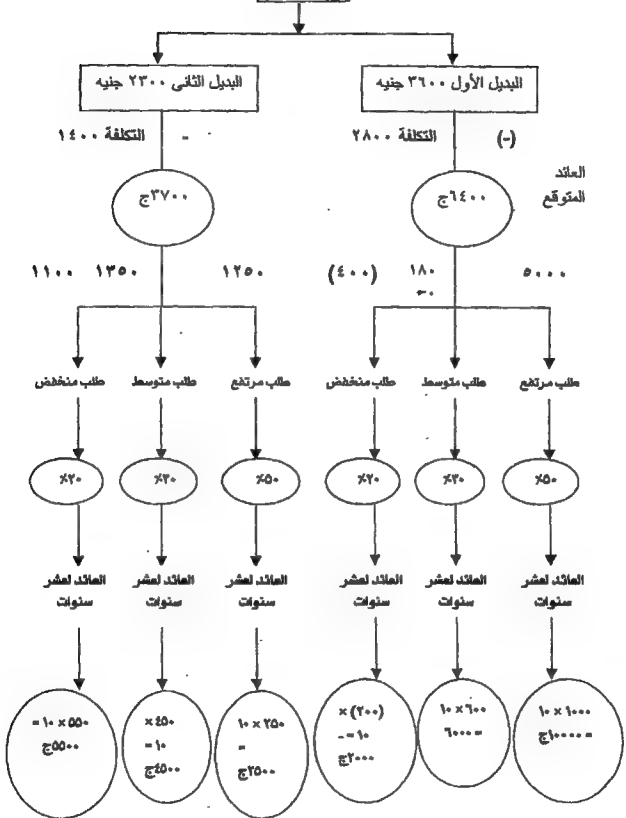
الموقع	الاحتمال	العائد المتوقع	حالات الطلب
الأول	٥٠%	١٠٠٠	الطلب المرتفع
	٣٠%	٦٠٠	المتوسط
	٢٠%	(٢٠٠)	المنخفض
الثانى	٥٠%	٢٥٠	الطلب المرتفع
	٣٠%	٤٥٠	المتوسط
	٢٠%	٥٥٠	المنخفض

وكانت تكلفة إنشاء الموقع الأول ٢٨٠٠ جنيه والموقع الثانى ١٤٠٠ جنيه وكانت سياسة المنظمة استرداد تلك القيمة خلال عشر سنوات على أقساط متساوية ومن المفترض أن يكون العائد ثابت خلال هذه الفترة.

المطلوب: استخدام شجرة القرارات فى المفاضلة بين البديلين.

الحل

المفاضلة



ويوضح الجدول التالي نتائج المقاضلة التي تمت في شجرة القرارات

جدول (٣)

المفاضلة بين البدائل

البدائل	حالات الطلب	الاحتمال	العائد المتوقع	القيمة الإجمالية المتوقعة لعشر سنوات	التكلفة	صافي العائد
		١	٢	$3 = 1 \times 2 \times 3$ ١٠	٤	٥
البديل الأول	طلب مرتفع	٥٠%	١٠٠٠	٥٠٠٠	٢٨٠٠	٣٦٠٠
	طلب متوسط	٣٠%	٦٠٠	١٨٠٠		
	طلب منخفض	٢٠%	(٢٠٠)	(٤٠٠)		
البديل الثاني	طلب مرتفع	٥٠%	٢٥٠	٢٥٠٠	١٤٠٠	٢٣٠٠
	طلب متوسط	٣٠%	٤٥٠	٤٥٠٠		
	طلب منخفض	٢٠%	٥٥٠	٥٠٠		

و يتضح من الجدول السابق أن القرار الأنسب الذي يعظم صافي الربح المتوقع خلال السنوات العشر هو بناء المصنع في البديل الأول لأنه يحقق عائد أكبر من البديل الثاني.

مثال ٢ : تفاضل إحدى المنظمات بين ثلاثة أسواق هي القاهرة والاسكندرية وبورسعيد لاختيار أحدهم والتعامل فيه وكان أمامها ثلاث حالات اقتصادية هي الانتعاش - الركود - التضخم ، وكانت احتمالات تحقق الحالات الثلاثة على التوالي ٥٠% ، ٣٠% ، ٢٠%

وكان العائد المتوقع لكل سوق فى ظل الظروف الاقتصادية كما يلى :

● سوق القاهرة :

☞ العائد فى حالة الانتعاش = ٦٠٠٠ جنيه

☞ العائد فى حالة الركود = ٤٠٠٠ جنيه

☞ العائد فى حالة التضخم = ٣٠٠٠ جنيه

● سوق الاسكندرية :

☞ العائد فى حالة الانتعاش = ٨٠٠٠ جنيه

☞ العائد فى حالة الركود = ٦٠٠٠ جنيه

☞ العائد فى حالة التضخم = ٣٠٠٠ جنيه

● سوق بورسعيد :

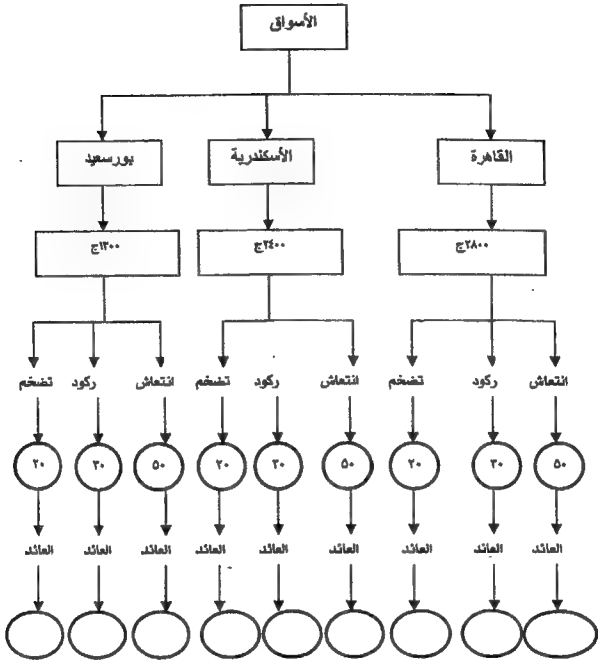
☞ العائد فى حالة الانتعاش = ٦٠٠٠ جنيه

☞ العائد فى حالة الركود = ٣٠٠٠ جنيه

☞ العائد فى حالة التضخم = ٢٠٠٠ جنيه

وكانت التكاليف المرتبطة بسوق القاهرة ٢٠٠٠ جنيه والتكاليف المرتبطة بسوق الاسكندرية ٤٠٠٠ جنيه والتكاليف المرتبطة بسوق بورسعيد ٣٠٠٠ جنيه. والمطلوب منك استخدام شجرة القرارات فى المفاضلة بين الأسواق الثلاثة واختيار انسبهم.

الحل



وبالنظر إلى نتائج شجرة القرارات يتضح أن القرار الأنسب هو دخول سوق القاهرة لأن ذلك يعظم صافي العائد المتوقع وهو أعلى عائد بالنمبة للبدائل الأخرى.

جدول رقم (٤)

الأسواق	الحالة الاقتصادية	الاحتمال	العائد	العائد الإجمالي المتوقع	التكاليف	صافي العائد
القاهرة	انتعاش	٥٠%	٦٠٠٠	٣٠٠٠	٢٠٠٠	٢٨٠٠
	ركود	٣٠%	٤٠٠٠	١٢٠٠		
	تضخم	٢٠%	٣٠٠٠	٦٠٠		
الاسكندرية	انتعاش	٥٠%	٨٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠	٢٤٠٠
	ركود	٣٠%	٦٠٠٠	١٨٠٠		
	تضخم	٢٠%	٣٠٠٠	٦٠٠		
بورسعيد	انتعاش	٥٠%	٦٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	١٣٠٠
	ركود	٣٠%	٣٠٠٠	٩٠٠		
	تضخم	٢٠%	٢٠٠٠	٤٠٠		

ويتضح من الجدول السابق أن البديل الأنسب هو سوق القاهرة لأنه يحقق أعلى عائد.

٦- تنفيذ القرار :

تشير هذه المرحلة إلى تحول القرار من مجرد خبر على ورق إلى حيز التنفيذ، وتنفيذ القرار يتطلب أن تكون هناك آلية للتنفيذ ، لأن آلية التنفيذ هي في الواقع جزء من القرار وبدونها يصبح القرار مجرد نية طيبة ، ونجد أنه في الواقع العملي هناك الكثير من القرارات التي فشلت بسبب عدم وجود آلية مناسبة للتنفيذ.

وتتضمن آليه التنفيذ تحديد ما يلي :

❖ الإدارات أو الأقسام المعنية بالقرار.

❖ الأشخاص المعنيون بالقرار وأدوارهم.

❖ الإمكانيات والوسائل المطلوبة لتنفيذ القرار.

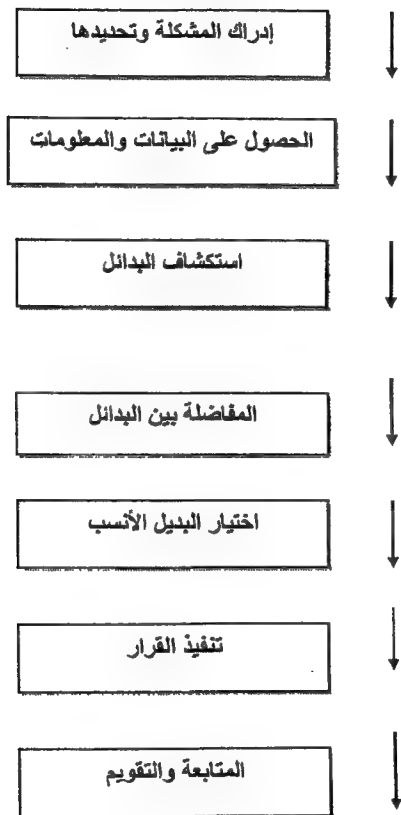
❖ البرنامج الزمني للتنفيذ.

٧- المتابعة والتقويم :

لابد من متابعة تنفيذ القرار ، لأن المتابعة تمكن متخذ القرار من التعرف على أوجه القصور والعقبات التي تعترض التنفيذ، ومن ثم قد تسفر المتابعة عن تعديل للقرار أو تطويره ، ولا مانع من إلغاء القرار إذا تبين أنه خطأ ، علاوة على أن متابعة تنفيذ القرارات تساعد الإدارة في توفير تغذية مرتدة بالمعلومات تمكنها من تجنب الأخطاء في القرارات اللاحقة.

ويخلص الشكل التالي المراحل السابقة لاتخاذ القرارات.

شكل رقم (٢)
مراحل اتخاذ القرارات



رابعاً: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات :

هناك مجموعة من العوامل السلوكية التي تؤثر في اتخاذ القرارات داخل المنظمة منها ما يلي :

١- القيم :

تشير القيم إلى اتجاهات الفرد ونظراته للبيئة المحيطة به وما لديه من تأييد أو معارضة وتقييم للأشياء والأفراد المحيطين به ، كذلك تتضمن القيم نشأة الفرد وتربيته خلال مراحل حياته سواء كان ذلك في الأسرة أو المدرسة أو المعهد أو الجامعة أو العمل.

ويرى جيسون وزملائه أن قيم الفرد تؤثر على قراراته في النواحي التالية: ^(١٢)

☞ تصميم ووضع الأهداف.

☞ تطوير البدائل.

☞ المفاضلة بين البدائل واختيار أنسبها.

☞ تطبيق الحل.

☞ التقييم والمراقبة.

ونجد أن قيم الأفراد تختلف باختلاف شخصياتهم وخلفياتهم الأسرية والحضارية والدينية ، حيث نجد أن الاختلاف في القيم يقود إلى اختيار واستخدام أدوات قياس مختلفة للأداء ، فالمدير الذي يؤمن أو يهتم بالقيم الاقتصادية من المحتمل أن يقيس الأداء بأسلوب مختلف عن المدير الذي

يؤمن أو يهتم بالقيم الاجتماعية ، حيث نجد أن الأول يقيس الأداء من زاوية العائد والتكلفة، بينما يهتم المدير الثاني بقياس الأداء من زاوية الاهتمام بشكاوى العملاء والمستهلكين.

٢- الشخصية :

تتكون شخصية الفرد من مجموعه من السمات أو الصفات الفسيولوجيه والنفسية والقدرات والاستعدادات والميول وغيرها.

وقد خلصت إحدى الدراسات المرتبطة بتأثير الشخصية على اتخاذ القرارات إلى النتائج التالية:

✓ أن الأفراد لا يتمتعون بنفس الكفاءة أو غير متساوون في كل جوانب عمليات اتخاذ القرارات فبعضهم يعمل بكفاءة في بعض مراحل اتخاذ القرار والبعض الآخر يكون أحسن في جوانب أخرى.

✓ ترتبط بعض الخصائص مثل الذكاء بمراحل وعمليات اتخاذ القرارات.

✓ هناك بعض العوامل الديموجرافية مثل الجنس (ذكر ، أنثى) والمركز الاجتماعي لها تأثير هام على عمليات اتخاذ القرارات.

٣- الفروق الفردية :

هل يتخذ جميع الأفراد قراراتهم بنفس الطريقة ؟

الواقع أن هناك فروق بين المداخل التي يتبعها متخذى القرارات فى حل المشكلات يمكن توضيحها من خلال الانتماء الأربعة التالية : (١٧)

● التوجه المباشر :

يتميز هذا النمط فى اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- ✎ تفضيل الحلول البسيطة والواضحة.
- ✎ اتخاذ القرارات لا يستغرق وقتاً طويلاً (بسرعه).
- ✎ متخذ للقراري فحص عدد محدود من البدائل المطروحة.
- ✎ متخذ القرار يفضل الاعتماد على القواعد الموجودة لديه عند اتخاذ القرارات.
- ✎ يستخدمون مكانتهم الاجتماعية والوظيفية لتحقيق الأهداف.

● النمط التحليلى :

أن الأفراد الذين يطبقون النمط التحليلى عند اتخاذ القرارات يتميزون بالخصائص التالية:

- ✎ لديهم رغبة فى التفكير فى الحلول المعقدة.
- ✎ تحليل القرارات بحرص قبل تنفيذها لمعرفة أثارها.
- ✎ استخدام أكبر قدر من المعلومات.
- ✎ يشعرون بمتعة عند التصدى للمشكلات وإيجاد حلول لها.
- ✎ لديهم رغبة فى الوصول الى أفضل الحلول الممكنة للمشكلات المطروحة.
- ✎ يرغبون فى التوصل إلى الحلول المبتكرة.

● بناء المفاهيم :

أن الأفراد الذين يستخدمون نمط بناء المفاهيم فى اتخاذ القرارات يتميزون بالخصائص التالية:

- ﴿ يميلون إلى بناء وتطبيق المفاهيم العامة فى حل المشكلات.
- ﴿ يتأثرون أكثر بالظروف الاجتماعية عند حل المشكلات.
- ﴿ يفكرون فى مجموعه كبيره من البدائل.
- ﴿ يحلون المشكلات بطريقه مبتكرة.
- ﴿ يفكرون كثيراً فى المستقبل والشعور بالمتعه عند ابتكار أفكار جديدة.

● المدخل السلوكى:

حيث يتميز أصحاب هذا النمط فى اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- ﴿ يهتمون بالمنظمات التى يعملون بها.
- ﴿ يميلون إلى التنمية الشخصية لزملائهم فى العمل.
- ﴿ يمدون يد العون والمساعدة للآخرين لتحقيق أهدافهم.
- ﴿ تقبل اقتراحات الآخرين.
- ﴿ يميلون إلى عقد الاجتماعات لاتخاذ قراراتهم.

٤- تأثير المنظمة:

تؤثر بعض العوامل التنظيمية على جودة القرارات التى يتم اتخاذها ويعتبر عنصر الوقت أحد العوامل التنظيمية التى تؤثر على جودة القرار ، ويحدث ذلك عندما تواجه

المنظمة أزمة معينة تتطلب اتخاذ قراراً سريعاً ومن ثم قد يلجأ متخذ القرار إلى انتقاء عدد قليل من البدائل وقراراً محدوداً من المعلومات مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة.

كذلك نجد أنه في بعض الأحيان يقوم الموظف بتحريف المعلومات إذا أدرك أن القرار الذي يعتمد على المعلومات الحقيقية سوف يضر بوظيفته.

٥- تأثير الاختلافات الثقافية :

أن اختلاف الثقافة لمتخذي القرارات لها تأثير كبير في قراراتهم، فمثلاً إذا تأخر المورد عن تسليم المنظمة بعض المواد والمستلزمات فإذا كان متخذ القرار من أمريكا فسوف يستبدل هذا المورد بآخر، وإذا كان متخذ القرار من تيلاند أو أندونيسيا أو ماليزيا فإنه سوف يتقبل هذا الوضع ويعتبره جزءاً من قدره ويتخذ قرار بارجاء مواعيد التسليم.

أيضاً نجد أن الثقافات التي تؤمن بقيمة الفرد وتؤمن دورة تميل إلى تفضيل القرارات الفردية مثل الأمريكيين أما الثقافات التي تغلب دور الجماعة على الفرد فأنها تميل إلى تفضيل القرارات الجماعية مثل اليابان.

هوامش الفصل

١. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٥، ص ٤٧٦.
٢. سعيد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٤، ص ٢٠٨.
٣. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧، ص ٢٩٨.
٤. عمر وصف عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ص ٢١١.
٥. جيرالد جرينبرج، وروبرت بلرون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤، ص ٤٠٧.
٦. حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٠.
٧. المرجع السابق، ص ٣٠٧، نقلاً عن Gibson et al , opcit, p. 610.
٨. علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، ١٩٨٨، ص ٢٠٦.
٩. أسامة فريد، حسن الجندي، صناعة القرارات الإدارية، كلية التجارة - جامعة عين شمس - التعليم المفتوح، غير محدد جهة أو سنة النشر، ص ١١٧.
١٠. فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، غير محدد جهة النشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦، ص ٢٥٢.
١١. مدحت محمد عبد العال، بحوث العمليات والحاسب الآلي، غير محدد جهة النشر، ٢٠٠٥، ص ٤٥٥.

١٢. ناصر محمد العتيلى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٤٨٥ - ٤٨٦.

١٣. جيرالد جرينبيرج ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص

٤١٠ - ٤١٢.

أسئلة المناقشة

س١: وضح المقصود بإتخاذ القرارات؟ وما هي أهم الحقائق المرتبطة بها؟

.....

.....

.....

س٢: ليس هناك فرق بين إتخاذ القرار وبين صناعته.

العبارة ()

التعليق:

.....

.....

.....

س٣: قارن في شكل جدول بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

الحل

العوامل	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة

س٤: أشرح المقصود بكل من القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وعلاقتها بالمستويات الإدارية؟.

الحل

.....

.....

.....

.....

س٥: عند تحديد المشكلة محل القرار يجب التمييز بين الاعراض وبين الاسباب.

العبرة ()

التعليق:

.....

.....

.....

.....

س٦: هناك عدة أسباب لا تمكن متخذ القرار من إدراك وتحديد المشكلة بدقة.

العبرة ()

التعليق:

.....

س٧: هناك عدة صفات يجب توافرها في كل بديل من بدائل الحل.

العبارة ()

التعليق:

س٨: أن المفاضلة بين البدائل لا بد أن تتم في ضوء الدراسة والتحليل باستخدام مجموعة من المعايير الدقيقة.

العبارة ()

التعليق:

س٩: تعتبر آلية التنفيذ جزء أساسي من عملية اتخاذ القرار وبدونها يصبح القرار مجرد نية طيبة.

العبارة ()

س ١٠: قارن في شكل جدول بين النمط التحليلي والمدخل السلوكي في اتخاذ القرارات؟

الحل

الفصل الثاني عشر

التغيير والتطوير التنظيمي والابتكار

الفصل الثاني عشر

التغيير والتطوير التنظيمي والابتكار

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :

- ماهية التطوير التنظيمي .
- مجالات التغيير .
- أنواع استراتيجيات التغيير .
- أحدث ومقاومة للتغيير .

المخرجات :

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد :

- ألم المقصود بمفهوم التغيير والتطوير .
- تعرف على مجالات التغيير وأنواع استراتيجيات التغيير .
- مقومات عملية التغيير .

المحتويات

- أولاً : حتمية التغيير .
- ثانياً : ماهية التطوير التنظيمي .
- ثالثاً : مجالات التغيير.
- رابعاً : استراتيجيات التغيير.
- خامساً : مراحل إدخال التغيير.
- سادساً : مقاومة التغيير.
- سابعاً : مدير التغيير.
- ثامناً : الابتكار.

التغيير والتطوير التنظيمي والابتكار

أولاً: حتمية التغيير

تواجه المنظمات - خاصة منظمات الأعمال - في الوقت الحاضر ظروف بيئية وقوى تفرض حتمية التغيير ، سواء كان هذا التغيير يأتي من التغيرات التي تحدث على المستوى الدولي ، ومى ميزان القوى الدولية ، أو تغيرات تحدث على المستوى القومى ، أو على مستوى الصناعة ، أو بالنسبة للمنظمة نفسها .

فيأتى القرن الواحد والعشرون وقد اجتاحت العالم مجموعة متكاملة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والإجتماعية تفرض علينا حتمية التغيير .

وعلى الرغم من أن هذه المتغيرات قد تتضمن فرصاً وتحديات إلا أن معظم ما يواجهها يمثل تحديات مؤثرة ليس فقط على المدى القريب أو المتوسط بل على المدى البعيد . وأهم هذه التحديات هى :

- ١- التكتلات الاقتصادية الإقليمية .
- ٢- تكتلات وتحالفات الشركات العالمية .
- ٣- سطوة الشركات متعددة الجنسية .
- ٤- الآثار التنافسية للاتفاقيات العامة والتجارة (الجات) .
- ٥- معايير الجودة العالمية ISO 9000 .

٦- تكنولوجيا المعلومات ومعضلة الأخذ بها والتواكب مع مستحدثاتها .

٧- التغييرات الاجتماعية فى القيم والعادات والتقاليد والاتجاهات .

٨- ما خلقته هذه المتغيرات من ظاهرة العولمة ، وما تتطلبه من اكتساب مديرنا لقدرات متعددة تساعد على مسيرة هذه التحديات والإعداد للتكيف مع ما قد تفرضه من تحديات .

وتبدو هذه التحديات متشابكة ومتكاملة التأثير كما يلى :

- فالتكتلات الاقتصادية الإقليمية مستزدة من التجارة بين الدول أعضاء التكتل على حساب التجارة معنا ، وبالأحرى على حساب الاستيراد من شركائنا.

- واتفاقية الجات ستفتح باب المنافسة وتزيدها حدة فى أسواقنا المحلية وفى الأسواق العالمية عندما تخرج منتجاتنا إليها .

- ومستوى التحالفات بين الشركات الكبيرة إلى الإسهام فى زيادة حصصها فى الأسواق العالمية وحتى المحلية على حساب شركائنا الأصغر .

- اما معايير الجودة العالمية ISO 9000 فقد نكف حائلاً أمام قبول صادراتنا فى الأسواق العالمية ما لم يحدث تحسين مستمر فى جودة منتجاتنا تصميمياً وتنفيذياً واشباعاً لرغبات العملاء .

- ان التطور السريع والفائق فى القوى التكنولوجية سواء فى المنتجات أو الأجهزة والمعدات أو نظم المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية يمثل تحدياً أمامنا سيكون علينا مواجهته للحاق بهذه الثورة التكنولوجية .

- كما أن التيار المتدفق من القيم والعادت والسلوكيات الواردة إلينا من الخارج عبر وسائل الاتصال المختلفة تقتضى منا الوقوف أمام ما نأخذه منها وما نحاول منعه عن شبابنا .

وكما تأتى قوى التغيير من الخارج فإنها من الممكن أن تأتى من داخل المنظمة ، وتتمثل فى تلك الإشارات التحذيرية التى تعبر بأن التغيير حتمى وضرورى . وقد تكون تلك الإشارات واضحة ومباشرة كارتفاع التكاليف ، أو قد تكون غير واضحة كانهخفاض النصيب الموقى أو ارتفاع دوران العمل أو نسب الغياب .

وكل ما سبق يمثل تحديات أمام الإدارة بالمنظمات وأصبح الوعى والإدراك والتعرف على مطالب وقوى التغيير الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والقدرة على المنافسة والنمو والتميز والابتكار .

وبناء على ذلك ينبغى تغيير نظرة بعض المديرين إلى التغيير باعتباره أمراً عارضاً تفرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة ، أى أن الأصل هو الثبات بينما للتغيير هو الاستثناء . وبالتالي فإن سلوك هؤلاء المديرين قد يتجه إلى محاولة تجنب التغيير أو تجاهل الظروف والمؤشرات الداعية إليه .

فالتغيير أمر حتمى وضرورى ولازم ، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة ، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء . إن الحياة فى

طبيعتها متجددة ومتطورة ، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور . وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناءً.

واعتماداً على هذا الفرض فإن واجب الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعى التغيير أو تتجنبه بل على العكس لابد لها من توقع التغيير والإعداد له . وقد يتطور فهم الإدارة إلى الوصول إلى الحقيقة الأساسية وهى أن الصفة الحقيقية لها هى كونها أداة للتغيير أو واسطة لإحداث التغيير فى المجتمع .

إن كل مدير فى حقيقته وكيل للتغيير إذ هو يتلمس دواعى التغيير ويستبق الأحداث فى التبشير به والدعوة إليه ثم محاولة تطبيقه وإنجاحه .

وتختلف استجابة الإدارة لدواعى التغيير فقد تكون دفاعية أو تحفظية أو تقدمية . وتساهم استجابة الإدارة لمطالبات التغيير فى تحديد سمات ومعالج منظمات الأعمال ، وتحدد نوعية أداء المجتمع . وكلما كانت الاستجابة تقدمية يراعى فيها الجوانب التكنولوجية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية كلما تحقق التميز والارتفاع فى مستوى الأداء على مستوى المنظمة والمجتمع.

ويبرز هنا مفهوم إدارة التغيير وهو كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة .

ثانياً : ماهية التطوير التنظيمي

يعرف Beckhard التطوير التنظيمي بأنه جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المصوب في إجراءات المنظمة وبمستخدام العلوم والمعارف السلوكية .

بينما يعرف Schmuk التطوير التنظيمي بأنه الجهود المخططة المستمرة لتطبيق العلوم السلوكية لتحسين النظم واستخدام الأساليب المرننة ذاتية النقد والتحليل .

ويعرفه Bennis بأنه الاستجابة للتغيير ، وأنه استراتيجية تعليمية ممتدة لإحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تسير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة^(١) .

ويعرف على السلي التطوير التنظيمي بأنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع باقي وظائف الإدارة الأخرى والهادفة إلى إحداث زيادة مستمرة في الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه .
وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتسقة على مستوى المنظمة ككل^(٢) .

(١) نورد قناني ، إدارة التغيير (الطبعة الأولى ، بدون تاريخ ، ١٩٩٧) ، ص ١٠٤ - ١٠٥ .

(٢) على السلي ، الإدارة المعاصرة (الطبعة : مكتبة غريب ، بدون تاريخ) ، ص ٣٣٩ .

من التعريفات السابقة نستطيع استخلاص عدد من الخصائص الرئيسية للميزة للتطوير التنظيمي وهي :

١- إن التطوير التنظيمي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهي مسئولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى ، ومعنى كونها وظيفة إدارية يحدد طبيعتها الخاصة من حيث ضرورة توفر المعلومات الدقيقة وأساليب ومعايير الاختيار واتخاذ القرارات الصحيحة بشأن التغييرات التنظيمية المطلوبة .

٢- إن التطوير التنظيمي جهد مخطط ، وهذا يميزه عن الجهود العشوائية غير المقصودة التي تحدث تغيير في المنظمة ، ونحن بذلك نستبعد التطورات المفاجئة أو التغييرات الانفعالية غير المدروسة ولا نعتبرها من صميم عملية التغيير . أن تلك الفورات والتغييرات غير المنظمة لا يمثل أكثر من ردود أفعال منعكسة لا يجب أن تصدر عن الإدارة الحريصة على أسس العلم والموضوعية .

٣- إن جهود التطوير التنظيمي جهود مستمرة من زاويتين :

- أ- إن برامج التطوير التنظيمي تمتد عبر فترة زمنية طويلة ، تتضمن مراحل مختلفة من الأنشطة .
- ب- إذا ما أصبح التطوير التنظيمي جزءاً من نظام المنظمة ، فإن إعادة إختباره تكون عملية مستمرة ، والاستعداد لعمل مزيد من التطوير يصبح جزءاً هاماً من ثقافة المنظمة .

٤- إن منطق التطوير التنظيمي أساساً هو منطق التغيير ، ولا يجب أن ينصرف الى أن التطوير يعنى تغيير الشكل التنظيمي ولكن التغيير المقصود هنا تغيير المفاهيم والأسس والمحتوى الذى يقوم عليه العمل الإدارى . إن التطوير التنظيمي يتضمن التشخيص المستمر للمنظم لواقع التنظيم وإنشاء خطط استراتيجية للإصلاح والتطوير ، ثم تحريك الموارد والإمكانات لوضع تلك الخطط موضع التنفيذ .

٥- يبنى على ضرورة تخطيط التطوير التنظيمي ضرورة وجنود جهاز متخصص داخل المنظمة يتولى مسئوليات إعداد خطط للتطوير ومتابعة تنفيذها وتقييم درجة فعاليتها فى تحقيق الأهداف المقررة لها .

٦- التطوير التنظيمي مفهوم شمولي متكامل ، بمعنى أنه ينصرف إلى التنظيم باعتباره نظام كامل ، وهنا يحسن أن نفرق بين أمرين :

أ- التطوير التنظيمي باعتباره استراتيجية شاملة تلمس جوانب التنظيم كله مثل محاولة أحداث تغيير شامل فى أساليب العمل الإداري بالمنظمة .

ب- جهود التطوير التكتيكية التى تنصب على جانب بذاته من التنظيم مثل إعادة تقييم النظام الإحصائي بالمنشأة ، فى هذه الحالة فإن التطوير وإن كان يركز على أحد جوانب التنظيم إلا أنه يتناول هذا الجانب تناولاً متكاملاً باعتباره نظام فرعى داخل النظام الأصلي وهو المنظمة ككل .

٧- إن هدف التطوير التنظيمى الأساسى هو رفع الكفاءة التنظيمية أى جعل المنشأة أكثر كفاءة فى تحقيق أهدافها .

ثالثاً : مجالات التغيير

من الناحية النظرية يمكن للمنظمة أن تغير أى جانب من جوانب عملياتها ترغب فى تغييره ، ولأن مفهوم التغيير هو مفهوم واسع المدى فيمكن تحديد بعض المجالات فى المنظمة التى يمكن تغييرها ومنها :

١- الأهداف والاستراتيجيات ، فيمكن للمنظمة تغيير أهدافها ، وأيضاً الاستراتيجيات التى تستخدم لتحقيق أهدافها ، ومن أمثلة هذا التغيير التحول من التعامل مع السوق المحلى أساساً إلى التعامل مع الأسواق الخارجية ، أو التحول من محنكر أو منتج وحيد إلى استراتيجية تنافسية .

٢- تغيير الأنشطة أو الأعمال التى يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير فى أسلوب أداء الأعمال الجارية .

٣- تغيير الأفراد القائمين بالعمل ، ويمثل هذا النوع من التغيير فى ناحيتين:

أ- التغيير المادى للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم .

ب- التغيير النوعى للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد الجزاءات والمكافآت التنظيمية .

٤- تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم ، وذلك بالاستفادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد لحل محل المستخدم حاليا ولكن تفوقها في القدرة . ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات بمحاولة إعادة توجيه للطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائد ، أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل .

٥- تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات ، وذلك بتقبل أو ابتكار قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيزا للسلطة في الإدارة العليا مثلا وحيث تشمل السياسات كل أبعاد ومجالات العمل التنظيمي ، فإن التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعا بما يحدث تطورا جزئيا في المفاهيم والاسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي .

٦- التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم ، وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسئولية ، وعادة ما تشمل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات .

٧- ولعل من أكثر مجالات التغيير التنظيمي شيوعا وأقربها إلى قبول الإدارة هو التغيير في النظم والإجراءات . ففي أغلب الأحيان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم في نوعية النظم والإجراءات (الروتين) السائد فيه . ومن ثم تتجه عملية التغيير إلى تبسط الإجراءات وتطوير

النظم مستهدفة تخفيض الوقت والجهد وتوفير الإمكانات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات والأعمال التنظيمية وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة ومن ثم رضا المتعاملين مع التنظيم .

رابعاً : استراتيجيات التغيير

هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية لإحداث التغيير المخطط وهي^(١) :

١- استراتيجية الرشد والتطبيق العملي

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم ، ويقوم هذا المنخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض ان الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود ، وإذا ما نظرنا إلى هذه الاستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد .

٢- استراتيجية القيم - إعادة التعلم

تعترف هذه الاستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة ، وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك

(١) فواد افغاني ، الاستراتيجيات الرئيسية لإحداث التغيير المخطط ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثامن لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية ، القاهرة ١٩٩٨ ، مركز وابسد سيمفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، ص ٣٠٨ - ٣٠٩ .

الأفراد والأداء ، وتفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلاً منها .

إن الاستراتيجيتين الأولى والثانية معاً يتضمنان تنمية قدرات ومهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات في المنظمات ، وأيضاً تنمية وإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات .

٣- استراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان

إن استراتيجية استخدام القوة والقهر تتضمن إرغام الأفراد على أحداث التغيير ، وهذا المدخل لا يستخدم بصفة عامة في منظمات الأعمال .

إن أساليب القهر والقوة غالباً ما تفضل أو تخلق استياء عاماً حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المستقرة المترسخة فمدخل التغيير الشامل الذي يتعامل مع كل المتغيرات دفعة واحدة ويقوم على علاقات الصواب والخطأ ، والأبيض والأسود ، واستخدام سياسة القوة والقهر واليأس يتعارض مع القيم المترسخة الكامنة لدى الأفراد ويطوقها تماماً ولا يتفاعل معها .

خامساً : مراحل إدخال التغيير

تتكون عملية إدخال التغيير من خمس مراحل أساسية وهي :

١- مرحلة التشخيص .

٢- مرحلة التهيئة .

٣- مرحلة الحركة أو إدخال التغيير .

٤- مرحلة التثبيت .

٥- مرحلة التقييم وقياس فعالية مجهودات التغيير .

١- مرحلة التشخيص :

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة موقف المنظمة الحالي وإلى أين تريد أن تنتقل ، حيث يتم في هذه المرحلة توضيح المشكلة واقتراح التغييرات التي يجب تنفيذها ، ويتميز تشخيص المشاكل الروتينية بالسهولة ، كما أنه يمكن أجرأته من خلال القنوت الطبيعية في المنظمة . فمثلاً حينما يكتشف مدير مستشفى أن العاملين بمعامل التحليل ليس لديهم المهارات الكافية ، فإنه يكفى تنمية هذه المهارات من خلال برنامج تدريب^(١) .

أما في حالة المشاكل غير الروتينية فإن المشاكل تكون أكثر تعقيداً وهنا تكون هناك حاجة إلى مهارات عالية للتشخيص من خلال وسطاء للتغيير . وهم خبراء في تطبيق المعرفة بالعلوم السلوكية في مجال التشخيص الوظيفي والتغيير . وبعض الشركات يكون لديها مثل هؤلاء الوسطاء أو الوكلاء والذين يقومون بعملية التشخيص ، وفي حالات أخرى تلجأ المنظمة لوكلاء أو مستشارين خارجيين . ويتميز هؤلاء الخبراء بالنظرة الموضوعية والاستقلالية في إيداء الرأي .

(١) رواية حسن ، السلوك التنظيمي (الإسكندرية : دار الجامعة ، ١٩٩٩) ، ص ٣١٦ .

ويتم في مرحلة التشخيص جمع معلومات عن سلوك الأفراد وأدائهم وعلاقاتهم وتفاعلهم وأفكارهم وشعورهم في الجماعة والمشاكل التنظيمية والإدارية الفنية التي تعاني منها المنظمة وتخصص هذه المعلومات وتحلل .

ويمكن الحصول على المعلومات اللازمة للتشخيص من خلال كل من الملاحظة ، والمقابلة الشخصية ، وقوائم الاستقصاء ، والسجلات ، وأيضا ملاحظات وجهة نظر العملاء .

ولا يمكن تجاهل أهمية التشخيص النقي ، لأن التشخيص الصحيح يوضح المشاكل ، ويقترح ما يجب تغييره ، وما هي الإستراتيجية الصحيحة لتحقيق هذا التغيير دون حدوث مقاومة . ول سوء الحظ فإن كثيرا من المنظمات تعتمد على تكرار أو محاكاة المنظمات الأخرى في تنفيذ برامج التغيير دون أن تحاول بذل جهد في عمل التشخيص الخاص بها .

٢- مرحلة التهيئة

تشمل هذه المرحلة جعل التنظيم في حالة تهيئة لإدخال التغيير ، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها جانبين أساسيين وهما^(١) :

أ- تهيئة الاستعداد التنظيمي للتغيرات الجارية أو المحتملة ويشمل

- وضع خطط التغيير .

(١) عابدة سيد على خطاب ، إدارة الأفراد في ظل إستراتيجيات الإدارة (القاهرة : دار صفا للطباعة والنشر ،

١٩٩٢) ، ص ٢٢ - ٢٣ .

- وضع تصور كامل للمشكلات الفنية والإنسانية المحتملة .
- التنبؤ والتعرف على كافة أسباب مقاومة التغيير وإزالة معوقاته .

ب- أعداد قيادات التغيير

تلعب اتجاهات القيادة دوراً كبيراً فى تهيئة المناخ النفسى المدعم للتغيير ومن المهم اختيار القيادات ذات الاتجاهات الإيجابية المشجعة والمدعمة للتغيير ، والتي يتوافر لديها الحماس والطموح والقدرة على الإنجاز وقد يتطلب هذا :

- إجراء تغييرات فى القيادات والمناصب الحالية على مختلف المستويات الإدارية .

- إيجاد الدوافع والمكافآت والحوافز المالية لدى المديرين .

- تدريب المديرين وتنمية مهاراتهم فى جوانب السلوك التى تهدف خطة التغيير إلى تدعيمها .

٣- مرحلة الحركة أو إدخال التغيير

يتم فى هذه المرحلة تنفيذ خطة التغيير كإدخال جانب تكنولوجى جديد أو إعادة التنظيم .

وتتطلب هذه المرحلة ما يلى^(١) :

(١) المرجع السابق ، ص ٢٤ - ٢٥ .

- التدرج فى تنفيذ خطة التغيير بتقسيم خطة التغيير إلى أجزاء أو مراحل .
- التركيز فى إدخال التغيير على الجوانب الأساسية فى الخطة والتى يمكن التحكم فى ظروفها ويعتبر نجاحها أمراً ممكناً ، واستبعاد الجوانب غير الهامة أو غير الضرورية فى بدء التطبيق .
- تجنب تطبيق صور مختلفة من مجهودات التغيير دفعة واحدة .
- البدء فى تطبيق التغيير فى المواقع أو الأقسام الأكثر تقبلاً للتغييرات الجديدة .
- إعطاء اهتمام كبير للحاجات الإنسانية ومشاعر الأفراد عند إدخال التغيير .

٤- مرحلة تثبيت التغيير

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغييرات الجديدة ، وتساعد نظم الرقابة وتقييم الأداء وأنظمة الحوافز الجديدة على تدعيم السلوكيات التى تحملها خطة التغيير .

وعادة ما تمر فترة ما بين إدخال التغييرات والتعود عليها ، حيث يأخذ التعلم والتعود على ممارسة النظم أو الطرق أو الأساليب الجديدة أو التعامل مع صور التقنية الحديثة والتى يحملها التغيير وقتاً .

٥- مرحلة تقييم فعالية مجهودات التغيير

تقوم الإدارة العليا فى هذه المرحلة بالتعاون مع وكلاء التغيير بتقييم مدى فعالية مجهودات التغيير ومدى تحقيق الأهداف المحددة له ، ودراسة المشكلات التى ظهرت أثناء إدخال التغيير والمتبقيات بعد إدخاله ووضع الوسائل المختلفة لمعالجتها .

ويمكن للإدارة تقييم مجهودات التغيير من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية^(١) :

- هل يوجد مساندة وتعضيد من قبل الإدارة العليا ؟
- هل يوجد تصور كامل حول المشكلات الإنسانية المحتملة ؟
- هل تم وضع الأسس السليمة والكافية لتدعيم ومساندة التغيير ؟
- هل توجد طرق وأساليب لمكافأة من اشتركوا وساهموا فى أحداث التغيير ؟
- هل تم تأمين الموارد المادية والبشرية اللازمة لمجهودات التغيير ؟
- هل تم تحديد كل المهام والأدوار ذات الصلة بمجهودات التغيير ؟
- هل تم اختيار فريق العمل لشغل الأدوار الرئيسية اللازمة لإتجاح مجهودات التغيير ؟
- هل هناك نوع من التدريب اللازم لهؤلاء الأفراد ؟

(١) المرجع السابق ، ص ٢٧ .

- هل يوجد نظام للتغذية العكسية أ والمرتدة لمعرفة النتائج المتوقعة للتغيير؟

- هل توجد مقاييس معينة لقياس التقدم فى تنفيذ خطة التغيير ؟

- هل تم وضع أنظمة للرقابة وبرامج للاستشارة تساعد فى معرفة المشكلات

المرئية وغير المرئية ؟

سادساً: مقاومة التغيير

يتوقف أحداث التغيير وإعادة التنظيم بالدرجة الأولى على قبول الأفراد والجماعات وتعاونهم فى إنتاجه الفرصة لإنجاحه ، ومن أكبر ما يثير الاهتمام تأثير التغيير على الأفراد وجماعات العمل فى المنظمة ، فالأفراد عادة ما يتصرفون بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التى تعكس خصائصهم النفسية ، والأفراد أيضا يعملون ويسلكون فى إطار ما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التى تشدهم إلى بعض أو بتأثير عوامل الخلاف التى تباعد بينهم .

وحيثما يحدث تغيير مهما كانت أسبابه وأهدافه فإن الفرد ينظر إليه من زوايته الخاصة وينظر إلى نفسه وإلى حاجاته النفسية والمادية والاجتماعية وينظر إلى التغيير ليعرف مدى ما يشيع لديه من هذه الحاجات ومدى ما يحققه من إشباع ويواجه بموقف جديد وتكون أمامه الاحتمالات الأتية^(١) :

(١) فؤاد القاضى ، إدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٧ .

التغيير المقترح	مدى الاستجابة
- يدرك أن التغيير ضار وهدام	مقاومة علناً
- يدرك أن التغيير قد يمثل تهديداً لأمنه واستقراره	مقاومة سراً
- يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له	احتمال التغيير أو إجازاته بحذر
- يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق درجة أعلى من النجاح	مشاركة في إحداثه وإنجاحه

لا شك أن التساؤل الرئيسي يتجه نحو التعرف على أسباب تكوين الاتجاهات المتعارضة لدى الأفراد ومواقفهم بالنسبة لعضية التغيير ، والسبب الرئيسي يتضح من دراسة سلوك الفرد ومدى إدراكه وخصائص الشخصية الإنسانية وطبيعة العلاقات السائدة في التنظيم وما تسمح به من فرص للأفراد في المشاركة في إنجاح التغيير ، وما يحدث من تناقض بين متطلبات الشخصية الإنسانية والتنظيم الجديد ، ومدى تكيف هذه الشخصية مع الأوضاع الجديدة ، وكمية المعلومات المتاحة عن التغيير المقترح ومدى ثقة الفرد في الإدارة .

ولإيضاح أبعاد مقاومة التغيير فإننا سنناقش فيما يلي للنقاط الآتية :

١- أسباب مقاومة للتغيير .

٢- أشكال مقاومة التغيير .

٣- وسائل تقليل أو إزالة أسباب مقاومة التغيير .

١- أسباب مقاومة التغيير

هناك عدة أسباب لمقاومة التغيير ونتناول أهم هذه الأسباب فيما يلي :

أ - الأسباب المالية

فإذا ما تضمن التغيير تحقيق مكاسب مالية للفرد فإنه سيعمل على إنجازه ، والعكس صحيح .

ب - التهديد لمكانة الفرد ومركزه

إذا ترتب على التغيير إعادة توزيع السلطات وبالتالي تهديد علاقات القوة والنفوذ داخل التنظيم ، أو تهديد حاجات التقدير واحترام الذات فإن الفرد أو المدير قد يلجأ لحماية نفسه بمقاومة هذا التغيير . وقد يكون إدراك الفرد لهذا التهديد حقيقة أو وهماً ، كما يتراوح سلوك الفرد في المقاومة من السلوك الإيجابي إلى السلوك السلبي .

جـ - التغيير فى العلاقات الاجتماعية

فالتغيير فى النواحي الفنية قد يصاحبه تغيير آخر فى الارتباطات والعلاقات الشخصية ، وهو ما يؤدى إلى مقاومة للتغيير .

د - الخوف من المجهول

فكثير من الأفراد يقاومون التغيير حيث أن النتائج غير واضحة أو مؤكدة ، فالاحتفاظ بالموجود أيسر من الولوج فى المجهول ويسمى هذا الشعور بالأمان والتحوط والاستقرار .

هـ - الاتجاهات

تلعب اتجاهات الفرد تجاه موضوع التغيير دوراً كبيراً فى تحديد الاستجابة المتوقعة . فإذا كان اتجاه الفرد سلبياً ضد موضوع التغيير وخبرته السابقة مؤلمة وغير سارة ، فقد يكون سبباً كبيراً فى مقاومة التغيير . فإذا ما حدث أن الفرد لم يكن موفقاً عند أحداث تغيير سابق فإن ذلك عادة ما يترك أثراً فى نفسه ، فقد تتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية بصفة مبدئية لكل تغيير ، وقد يرجع ذلك إلى تجارب الفرد السابقة منذ طفولته ، وقد يفسر ذلك اختلاف مواقف الأفراد من التغيير .

و - عادات الفرد

العادات هى نمط السلوك الذى تعود عليه الأفراد فى أداء الأشياء وتكتسب بالتعلم أو الملاحظة أو التقليد ، وتمثل بمرور الوقت قواعد ونماذج

تحكم السلوك . ويقاوم الفرد التغيير الذى يتطلب تغييراً فى عاداته حيث يجد صعوبة فى تغيير هذه العادات ، فمثلاً تغيير مكان عمل الفرد إلى مكان آخر حتى ولو كان فى ذات المدينة التى يعمل بها يتطلب تغيير مواعيد نوم هذا الفرد وخروجه من منزله وعودته إليه ووسائل تنقلاته التى تعود عليها ، وإقامة علاقات جديدة بزملاء جدد ويمكن عمل جديد .

ز - ضعف نظام المعلومات والاتصالات

يؤدى ضعف نظام المعلومات والاتصالات ، وعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير والغرض منه ، وآثاره ، ونتائجه إلى مقاومة هذا التغيير .

٢- أشكال مقاومة التغيير^(١)

قد تكون مقاومة التغيير علنية أو ضمنية أو مستترة ، حالية أو مؤجلة، فقد يتخذ الأفراد مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم ، وهذا السلوك الدفاعى العلنى قد يأخذ شكل الاضطرابات أو تباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الالتجاء إلى النقابات أو الرفض أو المعارضة الشديدة دون أسباب أو الاستقالة.

كما قد يتخذ السلوك الدفاعى الضمنى أو الممتتر أشكالاً مختلفة منها افتقار الولاء للمنظمة أو فقد الدافعية للعمل أو ظاهرة التأخير أو التساؤل أو التسويف أو الانسحاب والاستسلام أو الاتصياح دون مناقشة للقيم الجديدة وقد

(١) المرجع السابق ، ص ٢٨٥ - ٢٨٦ .

يتخذ السلوك الدفاعي الضمني زيادة وقت التعلم أو زيادة أيام الغياب أو التمارض أو عدم الرضا .

وهذه الظواهر لمقاومة التغيير سواء أكانت علنية أو ضمنية أو مستترة قد تكون حالية أو مؤقتة ، ومن ثم فقد تبقى نتائج إحداث تغيير ما بالمنظمة فى حدودها الدنيا ، ولكن عند إحداث تغيير تالى بعد وقت آخر قد تريد مقاومة التغيير كما أنه عند إحداث تغيير ثالث ربما أقل شأناً فقد يكون رد الفعل المباشر قوياً ومقاومة التغيير عنيفة وعلنية .

أ- المواقف العملية لمقاومة التغيير من جانب الأفراد

- قد يترك الفرد المنظمة نهائياً أو ينزح بالمرض .
- أن يحاول الفرد تسبق السلم التنظيمى إلى مركز أعلى لتجنب عبء التغيير الجديد ونقله على المستويات الدنيا فى التنظيم .
- أن يستخدم الفرد وسائله الدفاعية مثل العدوانية .
- أن يصبح الفرد مستهتراً وغير عابىء بشئ ومتكاسل ومتراخى ولا يهتم بالتنظيم ولا بما يستحدثه من تغييرات جديدة
- الانضمام إلى التنظيم غير الرسمى الذى يكون على أساس تشابه القيم والمبادئ والميول والرغبات الاجتماعية بين الأفراد وذلك لحماية نفسه من أوضاع التغيير الجديدة حيث يجد فى التنظيم غير الرسمى فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التى لا يستطيع ان يعبر عنها بصراحة

ب- المواقف المعنوية لمقاومة التغيير من جانب جماعات العمل

إذا لم تتجح الإدارة فى استمالة الأفراد للتغيير فإن جماعات العمل قد
تعمد الى التكيف مع الأوضاع الجديدة وما تتضمنه من تعبيرات ولكن قد تتخذ
تجاهها الموقف الأتى :-

تقييد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة وزيادة العادم ومقاومة
التجديدات التى يقترحها الخبراء .

٣- وسائل تقليل او إزالة أسباب مقاومة التغيير

من أهم الوسائل التى تستخدم فى بناء القوى المدعمة للتغيير وتقليل أو
إزالة أسباب المقاومة ما يلى :-

أ - إقامة جو من الثقة بين الإدارة والعمال

يجب ان تعمل الإدارة على إقامة جو من الثقة والانفتاح والصراحة
بينها وبين العمال ومن ثم تعلن الإدارة فى هذا المناخ الصحى الحقائق كاملة
وقبل أحداث التغيير لا بعده ، لأن جو الأسرار والغموض هو الذى يولد
الإشاعات وأنصاف الحقائق وافتراض سوء النية وتفسير التصرفات بعيداً عن
الحقيقة ، ويساعد على ذلك تعدد المستويات الإدارية وطول المسافة الإدارية
والبعد الاجتماعى الذى يفصل بين الإدارة العليا وبين المستويات التنفيذية
العاملة .

ب - المشاركة فى الإدارة

فمشاركة العاملين فى كل ما ترمع الإدارة إدخاله من تغييرات يوضح الحقائق ويساعد على تدعيم جو الثقة ، فالمشاركة من قبل أفراد المنظمة فى عملية تشخيص المشاكل ووضع خطط العمل الرامية إلى أيجاد الحلول لها تعتبر عاملا هاما لإزالة مقاومة التغيير وبصفة عامة فإن مشاركة العاملين خاصة فى الأمور التى تسهم يساعد على خفض مقاومة التغيير .

وتعتبر المشاركة فى الإدارة من أهم وسائل مجابهة مقاومة التغيير للأسباب الآتية :-

- تتيح المشاركة الفرصة لتحقيق الرضاء وإشباع الحاجات وهناك حد امثل لمشاركة العاملين خاصة فى الأمور التى تهمهم وتحقق مصالحهم ومن ثم يتحقق أكبر قدر من الرضاء الوظيفى .

- تتيح المشاركة الفرصة للأفراد لمعرفة حقائق التغيير وأهدافه ومن ثم تقديم مقترحاتهم وتعاونهم للإجاء التغيير .

- المشاركة فى اتخاذ القرار تتضمن اعتراف الإدارة بأهمية دور العمال ويحقق ذلك إشباعا نفسيا واجتماعيا.

- المشاركة فى الإدارة تنمى قدرات الأفراد واهتماماتهم بالمنظمة

- الأفراد الذين يتأثرون بالقرار يجب ان يشاركوا فى صنعه ما أمكن

- لا يمكن للإدارة ان تكتشف كل الوسائل المؤدية إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أقصى وفورات ما لم يشاركها العمال فالعامل أقرب إلى تفهم طريقه الأداء من المنظم او الخبير .

- القرار الإدارى المستتب من فكر الجماعة أفضل من المستتب من فكر الفرد .

ج - صيانة العلاقات الاجتماعية

كل تغيير له جانبان فنى يتمثل فى إدخال تعديلات محسوبة على نظام العمل الوظيفى ، وجانب إجتماعى يتعلق بتغيير طرق وأساليب ونظم وعلاقات العمل المستقرة والتي تعود عليها العامل فى المنظمة ، والفرد لا يقاوم التغيير الفنى لمجرد المقاومة ولكنه يقاوم ما يصاحبه من تغييرات يشعر بأنها تهدد علاقات وسلوك العمل والعلاقات الإنسانية التي تعود عليها وتطبع بها ، وإغفال هذا الجانب الاجتماعى هو الذى يثير مقاومة التغيير كما أن الإلمام والدارية به تؤدي إلى نتائج إيجابية تقضى على ظاهرة مقاومة التغيير بمعنى أن مراعاة شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة والمحافظة عليها بدلا من العمل ضدها يتيح للتغييرات الفنية فرصة أفضل للنجاح والقبول من جانب العمال .

د - الاهتمام برؤساء العمال وممثلى النقابات واستهداف معاونتهم

ينبغي الاهتمام بدور الملاحظين ورؤساء العمال فى إحداث التغيير .
فرئيس العمال يمثل الإدارة التنفيذية أمام العامل ويمثل حلقة اتصال هامة

بينهما ، كذلك يمثل مندوبى النقابة القادة الطبيعيين للعمال وبهذه الصفة يقومون بدور همزة الوصل بين الإدارة والعمال و ، كما يميل العمال إليهم ويطلعونهم على ما يدور فى أذهانهم عن أبعاد التغيير .

كذلك فان هؤلاء الرؤساء والملاحظين يساعدون الإدارة فى اكتشاف آثار التغيير الإجتماعية التى قد تكون غير مرغوبة ويتم تلافيها دون تأثير على فاعلية الناحية الفنية للتغيير .

لذلك فيجب تزويد رؤساء العمال وممثلى النقابات ببيانات واضحة عن أبعاد التغيير المنتظر إحداثه ونتائجه مما يودى إلى تقوية مركزهم الأدبى أمام العمال وزيادة إشراكهم وانتمائهم الى المنظمة ومشاركتهم فى المسئولية عمن أحداث التغيير وإنجاحه .

هـ - الاستعانة بالأفراد الأكثر مرونة فى المراكز الرئيسية

إذا كان التغيير فى نظام الإنتاج أو إذا ما استحدثت المنظمة آلات أو معدات جديدة أو إذا ما أجريت تغييرات فى بعض الإجراءات التنظيمية أو غيرها فإن الاستعانة بالأفراد الذى يتصفون بالمرونة والقدرة على التأقلم فى المراكز الرئيسية سوف يساعد إلى حد كبير على قبول التغيير و إنجاحه .

و - إحداث التغييرات الضرورية وبشكل تدريجى

ينبغى ان تركز الإدارة فى إحداث التغيير على الأمور والمشاكل الهامة التى تتطلبها ضروريات التكيف مع الضغوط البيئية المحيطة ومن ثم تطوير الأوضاع القائمة إلى الأفضل ويتم التغيير والتأقلم تدريجيا وبمرونة ،

حيث أن التغييرات الفجائية وتوالى حدوثها خاصة فى الأجل القصير يمثل ضغطاً على الأفراد وهذا للأوضاع القائمة وصعوبة فى تحديد الأدوار وقد يأتى بنتائج عكسية .

لذلك يجب تجنب التغييرات الشاملة والنظم الجديدة الفجائية لتعذر نجاحها كاملة وبصفة مطلقة

ز - خلق المناخ المساعد على التغير

يجب أن تعمل الإدارة على تهيئة المناخ المناسب لتقبل التغيير والقضاء على مقاومة التغيير ، ذلك المناخ الذى يتميز بتوافر روح الفريق والعمل الجماعى ، وأنماط القيادة وأساليب الإشراف المناسبة ، والاعتراف والتقدير لإنجازات العاملين ، وعدم توجيه اللوم عند إحداث التغيير وحسن معاملة الأفراد والاستجابة الموضوعية لطلباتهم والعمل على إشباع حاجاتهم وزيادة الترابط فيما بينهم وخلق شعور الاستقرار لديهم .

سابعاً : مدير التغيير

من الأهمية بمكان تواجد غط إدارى معين قادر على الاضطلاع بمهام إدارة التغيير لضمان حسن معالجة المشكلات الفنية والإتسانية الناتجة خلال مراحل التغيير المستمر بمعنى أن نجاح مجهودات التغيير يحتاج إلى سمات ومواصفات معينة يجب توافرها فى المديرين المسؤولين عن التغيير حيث ينبغى توافر مجموعه من المهارات فى مدير التغيير نتناولها فيما يلى :

١- مهارات مدير التغيير

- القدرة على التحرك السريع وحسن التصرف .
- القدرة على الأخذ بزمام المبادرة .
- عدم الخوف من مفاجآت المستقبل .
- التمتع بالبراعة السلوكية كمدخل لحسن معالجة المواقف المختلفة .
- عدم تجاهل ردود الفعل وشكاوى العاملين .
- حسن تخطيط مجهودات التغيير مع ربطها بالنتائج ومتابعة تنفيذ الخطط .
- القدرة على التأثير الفعال في المنظمة .
- القدرة على مزاولة عملية الاتصالات الإدارية بفعالية .
- حسن استقبال الأفكار الجديدة والتفاعل معها .
- حسن معالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناجمة عن التغيير .
- القدرة على الإقناع وكسب المساندة وتعضيد الآخرين .
- الاعتقاد في الأساليب التحفيزية .
- التمكن من التخطيط الاستراتيجي ، وهو فن التعامل مع متغيرات مستقبلية متعددة ومتشابكة على ضوء التقييم المستمر لهذه المتغيرات وتطوير خطط شاملة طويلة المدى للتعامل معها .

- التمكن فى تكنولوجيا المعلومات .

- التمكن فى تمكين العاملين وهو مدخل ادارى حديث لا يعمل أو يفكر فيه المدير بمفرده بل يحتاج إلى فرق عمل ذاتية الحركة ، يحتاج المساعدين ومروسين مبادئين مبادرين ومسلحين بمعلومات وصلاحيات كافيه وهكذا سيكونون عوناً فى صنع القرار .

- حتمية القدرة على الابتكار

ويتم إعداد مدير التغيير من خلال : -

- برامج ومناهج تعليمية متكاملة متطورة تركز على تنمية مهارات الفهم والتحليل والاستنتاج والمبادأة والابتكار .

- خطط وبرامج تدريب .

- برامج للتنمية الذاتية يمارسها كل مدير وكل موظف لنفسه وبنفسه لتنمية معلوماته وقدرته

٢- وصايا لمدير التغيير

نقدم فيما يلى مجموعة من الوصايا لمدير التغيير وهى : -

- لا تنظر إلى التغيير على أنه وضع استثنائى بل هو القاعدة .

- لا تقبل تحولاً غير مخطط ولا تخضع لتغيير غير محكوم .

- لكي تتجح في مواجهة التغيير عليك باتباع سلوك التعلم والبعد عن سلوك البقاء .

- السيطرة على الموقف لا تعنى تثبيت وتجميد الأمور ولكي تعنى مواكبة ويتناغم حركة الإدارة مع التغيير .

- الاضطراب الناشئ عن التغيير ليس حالة فوضى ، ولكنه نقطة انطلاق لإعادة التنظيم واستعادة التوازن المفقود .

- نجاح الإدارة ليس في التمسك بالأمر الواقع ولكنه التمسك بالمنافع والأهداف والتي تتحقق بالتغيير .

- ليس الابتكار والإبداع سلوكا طارئا لمواجهه مواقف خاصة ولكنه إستجابة طبيعية للتعامل مع مواقف التحول .

ثامناً : الابتكار

كما سبقت الإشارة فإن مدير التغيير ينبغي أن تتوافر لديه القدرة على الابتكار وتتناول في هذه الجزء مفهوم الابتكار وعناصره وخصائص المبتكرين وأخيراً معوقات الابتكار

١- مفهوم الابتكار

يعرف الابتكار بأنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين ان ينتج انتاجاً جديداً بالنسبة له او بالنسبة لبيئته على ان يكون هذا

الإنتاج نافعاً للمجتمع الذى يعيش فيه . على أن الحدة أو الاستحداث أمر نسبى فقد يكون جديداً بالنسبة إلى الفرد وقد يكون جديداً بالنسبة للفرد وللآخرين . وفى كلتا الحالتين يعتبر الإنتاج ابتكارياً وبالإضافة إلى الجدة يجب أن يكون الإنتاج وظيفياً ونافعاً بمعنى أن يسد حاجة معينة يشعر بها الفرد أو تشعر بها الجماعة^(١).

وعادة ما تبدأ عملية الابتكار بشعور الفرد بحاجة ما يريد إشباعها وتولد هذه الحاجة لدى الفرد رغبة داخلية وقوة كامنة تسمى دافعا ويقوى هذا الدافع إذا ما توفرت الحوافز الخارجية والظروف البيئية المناسبة المحيطة بالفرد فيتحول هذا الدافع الداخلى إلى سلوك فعال يهدف إلى إشباع حاجته الفرد .

ويمكن توضيح العملية الابتكارية فى الخطوات الآتية^(١) :

أ - يشعر الفرد بحاجة معينة داخلية يريد إشباعها .

ب - تتولد عند الفرد قوة كامنة منه أو رغبة داخلية لعمل شيء ما يسمى دافعا .

ج - يحدث تفاعل بين القوة الكامنة (الدافع) لدى الفرد والظروف البيئية الخارجية ، على أن تكون هذه الظروف مناسبة ومشجعة وغير معطلة

(١) إبراهيم الغمري ، السلوك الإدارى والملاحظات العامة (الاسكتندرية دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٦) ص ٢٥٧

(١) المرجع السابق ، ص ٢٥٧ - ٢٥٨ .

د - ينتج سلوك ظاهري يؤدي إلى تحقيق هدف معين وهو إشباع الحاجة المعينة التي شعر بها الفرد من قبل .

وبالرغم من أن عملية الابتكار عملية منظمة تسير في مراحل محددة وينظام معين ، إلا أنها لا تظهر لنا في تحديد واضح في سلوك الأشخاص المبتكرين ولأننا كثيراً ما نركز اهتمامنا على المرحلة الأخيرة وهي السلوك الظاهر الفعلي الذي يتمثل في إنتاج معين مبتكر ونغفل بذلك ما يجري داخل الشخص من انفعالات ودوافع .

٢- خصائص المبتكرين

أن الشخص ذو القدرة على الابتكار يتميز عن غيره ببعض الصفات الشخصية والأنماط السلوكية أهمها :

- يثق في نفسه إلى حد كبير وفي قدرته على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يرتبط به من أعمال .

- يرفض الكثير من الاستنتاجات على علاتها . ومن ثم فإنه يتقبلها بشيء من الشك والريبة ويعيد النظر فيها .

- يميل إلى إثارة التساؤل والتشكك حول صحة تطبيق القوانين والنظريات والأسس العامة التي يعتبرها للغير قضايا مسلم بها غير قابلة للجدل .

- يحاول أن يبتعد عما هو روتيني في أعماله كلما كان ذلك ممكناً ويميل إلى كل تجديد وتغيير .

- مثابر لا يسلم ولا يخضع بسهولة بل ويزيد الفضل من عزمه وتصميمه على إيجاد حل لما يواجهه من مشكلات .

- لا يجب أن يفرض سلطته على الغير ، كما أنه يفضل أن لا يخضع لسلطة الغير .

- يفضل أن لا يعمل في ظل قوانين وقواعد محددة

- لا يعتقد بوجود الصواب المطلق او الخطأ المطلق ، فكل رأى أكثر من وجه ، والخطأ والصواب في نظره أمر نسبى

- يميل الى البحث والتفكير فى الأمور الغير مؤكدة والتي يصعب التنبؤ بنتائجها .

- يفضل ان يعمل فى ظل مواقف غامضة على ان يعمل فى ظل مواقف واضحة ومحددة .

- عندما يؤخذ رأيه فى مشكلة فغالبا ما يقترح افكاراً وحلولاً قد يعتبرها الآخرون غير معقولة وغير واقعية .

- عندما تخطر على باله فكرة ما فإنه لا يدعها جانباً بل يتأملها ويختبرها ويداعبها بتفكيره مرات عديدة قبل ان يصدر الحكم عليها .

- يفضل إذا ما اتاحت له الفرصة ان يناقش ما يصدر اليه من اوامر من رؤسائه .

٣- عناصر التفكير الابتكاري

يقوم التفكير الابتكاري على عناصر أساسية نتناولها فيما يلي^(١) :

أ- الحساسية للمشكلات

وتتمثل في قدرة الفرد على استشفاف المشكلة التي تدور حوله وتحديد ما تحديداً دقيقاً. إن التعفّف في المشكلة والتعرف الدقيق على مختلف جوانبها هو الذي يوحى بالابتكار .

ب- الطلاقة الفكرية

يحتاج الابتكار إلى وفرة من الأفكار ، ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ ، ولكن المهم ألا يرفض المبتكر فكرة تطرأ على ذهنه وإنما تقع عليه مهمه تجميع أكبر قدر من الأفكار ، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها ، فالعبارة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة .

ج- الأصالة

وتتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة أو التفكير فيما وراء المباشر أو المؤلف أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة وغير المعروفة أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث . وبكلمات أخرى تعنى الأصالة القدرة على التوصل إلى شيء جديد لم يسبق إليه أحد .

(١) زهير ثابت ، العلوم السلوكية : البادىء والنظير (القاهرة بدون بيانات نشر) ، ص ٢٧٢ - ٢٧٣ .

د- المرونة

وهى تعنى النظر إلى الأشياء من عدة زوايا ، ومما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايزة . وهى تعنى أيضا عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة ، مما يسمح بالتوصل إلى الجديد ، وعلى سبيل المثال إذا سألنا شخص ان يذكر لنا عدد من الاستعمالات المختلفة لشيء معين فهو ينتقل فى تفكيره من استخدام إلى آخر .

هـ- مواصلة الاتجاه

وتتمثل فى قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطية لأية معوقات تقف فى طريقه ويعنى مواصلة الاتجاه فى حقيقته عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير فى اتجاهه ، ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر .

٤- معوقات الابتكار

يمكن تصنيف معوقات الابتكار إلى ثلاث مجموعات هى : المعوقات الشخصية ، المعوقات التنظيمية ، المعوقات الاجتماعية ونتناولها فيما يلى :

١- المعوقات الشخصية

يحتاج التفكير الابتكارى إلى توافر عدد من العوامل الشخصية التى تساعد الإنسان على تحريك وتوجيه سلوكه إلى توليد أفكار جديدة مبتكرة ،

ونقص هذه العوامل أو عدم توافرها يقيد تفكير الإنسان ويمنعه من السعى وراء كل جديد وتتمثل تلك العوامل الشخصية فيما يلى^(١) :

• النمط التقليدى فى الأداء

يصعب على كثير من الناس أن يتخلوا عن عاداتهم السابقة ويتمسكون بها لأنهم قد تعودوا عليها وتمثل ممارستها بالنسبة لهم شيئا بسيطاً ومهلاً ومضمون النتائج ويخلو من المخاطرة بل يؤدون العمل براحة كاملة دون أى توتر أو قلق ، وفى حين يمثل الجديد بالنسبة لهم المجهول .

• الخوف

يلعب الخوف دوراً كبيراً فى الحد من القدرات الإبداعية ، فالخوف يقيد تفكيرنا ويمنعنا من السعى وراء كل جديد ويزيد تأثير عامل الخوف كمعوق للإبداع عندما لا تسمح البيئة الاجتماعية والتنظيمية للفرد بالتجربة والخطأ .

• الأحكام المسبقة

عندما يتجمع الخوف والجهل يتكون مصدر جديد لإجهاض قدرات الإنسان الإبداعية وهو الأحكام المسبقة على الأفكار الجديدة وتكشف هذه الأحكام المسبقة عن نفسها فى عبارات تتردد كثيراً مثل : الذى تعرفه افضل مما لايعرفه ، وليس فى الإمكان أفضل مما كان .

(١) محمود السيد واحرود ، العلوم السلوكية (القاهرة : مكتبة عين شمس، بدون تاريخ) ص ٥٢٥-٥٢٦ .

ب- المعوقات التنظيمية

يؤدى التنظيم الذى يسمح للرؤساء بتركيز السلطة فى ايديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك فى مناقشة أوضاع العمل والمساهمة فى رسم خططه ،
والذى تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق إلى عدم
تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار ، بل يجعلهم يتهيرون من المسؤولية
خوفا من الفشل والعقاب^(١).

ج- المعوقات الاجتماعية :-

إذا كانت البيئة الاجتماعية تفرض على من يعيش فيها عادات وتقاليد
تضغط على من يفكر ، وتقسو على من يخرج عنها فإن الفرد سيميل إلى
التصرف بالطريقة التى يتوقعها منه الآخرون حتى يحصل على رضاهم ،
ويترتب على ذلك أن يتجنب الفرد الأفكار التى تخرج عن نطاق توقعات
الآخرين .

(١) محمود السيد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٢٧ .

تطبيقات على الفصل السابع

التغيير والتطور التنظيمي والابتكار

أولاً: ضع علامة (✓) أو (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

- ١ - قد تأتي قوى التغيير من داخل المنظمة ()
.....
.....
- ٢ - تحدد استجابة الإدارة لمتطلبات التغيير أداء المنظمة والمجتمع. ()
.....
.....
- ٣ - إن كل مدير في حقيقته وكيل للتغيير. ()
.....
.....
- ٤ - يمثل التغيير المبادئ للأفراد في رفع مهاراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم. ()
.....
.....
- ٥ - مراعاة شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة يتيح للتغييرات الفنية فرصة أفضل للنجاح. ()
.....
.....

- ٦ - إن التغيير أمر عارض تفرضه الظروف . ()
.....
.....
- ٧ - يمكن للمنشاء تغيير أهدافها واستراتيجيات تحقيق هذه الأهداف. ()
.....
.....
- ٨ - يتمثل التغيير النوعي للأفراد في الاستغناء عن بعضهم . ()
.....
.....
- ٩ - من أكثر مجالات التغيير التنظيمي شيوعاً تغيير النظام والإجراءات. ()
.....
.....
- ١٠ - تعتبر استراتيجية القوة والقهر في التغيير استراتيجية ناجحة .
.....
.....
- ١١ - هناك مرحلتين أساسيتين لعملية إدخال التغيير . ()
.....
.....
- ١٢ - يتميز تشخيص المشاكل غير الروتينية بالسهولة . ()
.....
.....

١٣- إن اتجاه الفرد السلبي نحو موضوع التغيير قد يكون مسبباً في مقاومته . ()

١٤- يقاوم الفرد التغيير الذي يتطلب تغييراً في عاداته . ()

١٥- إن مقاومة التغيير قد تكون حالة أو مؤقتة . ()

١٦- من الأفضل أن يتم التغيير بصورة فجائية . ()

١٧- يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية . ()

ثانياً : ناقش المفاهيم الآتية بما يفسرها ويوضح معناها :

- إدارة التغيير .
- التطوير التنظيمي .
- الابتكار .
- الأصالة .
- المسرونة .

ثالثاً : أكتب مذكرات مختصرة عن :

• خطوات العملية الابتكارية .

• صفات الشخص المبتكر .

رابعاً : أجب عن الأسئلة الآتية :

- ١ - تناول بالشرح المجالات التي يمكن أن يشملها التغيير في المنظمات ؟
- ٢ - هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية لإحداث التغيير المخطط ... ناقش هذه الاستراتيجيات ؟
- ٣ - ناقش بالتفصيل المراحل التي يمر بها التغيير ؟
- ٤ - ناقش أسباب مقاومة التغيير ؟
- ٥ - اشرح بالتفصيل الأشكال المختلفة لمقاومة التغيير ؟
- ٦ - ناقش بالتفصيل وسائل تقليل أو إزالة أسباب مقاومة التغيير ؟
- ٧ - ناقش المهارات المطلوبة لمدير التغيير ؟
- ٨ - ناقش بالتفصيل عناصر التفكير الابتكاري ؟
- ٩ - تناول بالشرح والتحليل المعوقات التي يمكن أن تعوق الابتكار ؟

أكمل ما يلي :

١ - هناك مجموعة من المتغيرات العالمية تفرض حتمية التغيير وهي :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

٢ - تتمثل خصائص التطوير التنظيمي فيما يلي :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

٣ - تتطلب مرحلة إدخال التغيير ما يلي :

.....
.....
.....
.....
.....

٤ - يمكن للإدارة تقييم مجهودات التغيير من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :

.....
.....
.....
.....
.....

٥ - المواقف السلبية لمقاومة التغيير من جانب الأفراد هي :

.....
.....
.....

٦ - المواقف السلبية لمقاومة التغيير من جانب جماعات العمل هي :

.....
.....

٧ - تحفيز المشاركة في الإدارة من أهم وسائل مجابهة مقاومة التغيير للأسباب التالية :

.....
.....
.....

٨ - يتم إعداد مدير التغيير من خلال :

.....
.....

٩ - من التوصيات التي نواجهها إلى مدير التغيير ما يلي :

.....
.....

المراجع

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- إبراهيم الغمري. السلوك الإنساني والإدارة الحديثة. الإسكندرية: دار الجامعة المصرية، بدون تاريخ.
- ----- . الأفراد والسلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.
- ----- . السلوك الإداري والعلاقات العامة. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية. بدون تاريخ.
- أحمد عزت راجح. أصول علم النفس. الطبعة السابعة؛ القاهرة: دار الكتاب العربي، ١٩٦٨.
- أحمد محمد عبد الخالق. الأبعاد الأساسية للشخصية. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧.
- أمين فؤاد الضرغامى. بيئة السلوك للتسويق. للطبعة الثامنة؛ القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.
- انتصار يونس. السلوك الإنساني. الطبعة الثامنة؛ القاهرة: دار المعارف، ١٩٩١.
- حسن محمد خير الدين وآخرون. العلوم السلوكية. للقاهرة : مكتبة صين شمس، ١٩٩٧.
- حسين حمادى. إدارة النظم: الطريق إلى القرن الواحد والعشرين. للطبعة الأولى؛ القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٦.
- رابوية حسن. السلوك فى المنظمات. الإسكندرية: لدار الجامعية، ١٩٩٩.
- سعيد يس عامر. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكى لها. الطبعة الثانية؛ بدون ناشر، ٢٠٠٠.
- سليمان أبو جاموس. مبادئ الإدارة. الطبعة الثانية؛ نابلس: جامعة النجاح الوطنية، ١٩٩٦.
- سيد عبد العال وطلعت حسن. المدخل إلى علم النفس: للدراسة العلمية لسلوك الإنسان. القاهرة: المريى للنشر والتوزيع، ١٩٨١.
- سيد محمد غنيم. سيكولوجية الشخصية: محدداتها، قياسها، نظرياتها. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٥.
- شوقى حسين عبد الله. سياسات الأفراد. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣.
- صلاح الشنوتى. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٩.
- طريف شوقى فرج وآخرون. علم النفس ومشكلات للصناعة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
- عاطف على العبد. الاتصال والرأى العام. القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٣.
- عائدة سيد خطاب. إدارة الأفراد فى ظل استراتيجيات الإدارة. القاهرة: دار الصفا للطباعة والنشر، ١٩٩٣.
- عبد الغفار حنفى. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، ١٩٩٣.
- عبد الرحمن عبد الباقي عمر. العلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، بدون تاريخ.
- عبد الرحمن محمد عيسى. دراسات سيكولوجية. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨١.

- عطية محمود هنا. التوجيه التربوي والمعنى. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩.
- على أحمد على. أسس العلوم السلوكية والنفسية. القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.
- على السلمي. الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ.
- على محمد عبد الوهاب. الإنتاجية: دراسة للعصر الإنساني في الإدارة. القاهرة: مكتبة قصر الزعفران، ١٩٨٦.
- —————. البيئة والإدارة: نظرة سلوكية. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٤.
- —————. إدارة الأفراد. منهج تحليلي. القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.
- فرج عبد القادر طه. علم النفس الصناعي والتنظيمي. الطبعة السابعة؛ القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٢.
- —————. أصول علم النفس الحديث. الطبعة الأولى؛ القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩.
- فؤاد البهي السيد. علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. الطبعة الثالثة؛ القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩.
- فؤاد القاضي. إدارة للتغيير. الطبعة الأولى، القاهرة: بدون نشر، ١٩٩٧.
- كالفن هول وجارنر لندرزى. نظريات الشخصية. ترجمة فرج أحمد فرج وكندى حنفى ولطفى فطيم. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨.
- كمال حمدي أبو الخير. العملية التنظيمية والبناء التنظيمي. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.
- لويس كامل مليكة وآخرون. الشخصية وقياسها. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩.
- محمد أبو العلا محمد. علم النفس الاجتماعي. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٩.
- محمد عماد الدين إسمايل. للشخصية والعلاج النفسي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩.
- مصطفى حجازى. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
- مصطفى فهمى. علم النفس الإكلينيكي. القاهرة: مكتبة مصر، ١٩٦٧.
- مصطفى نجيب شويش. إدارة للموارد البشرية (إدارة الأفراد) الأردن: دار الشروق، ١٩٩٦.
- منيرة أحمد حلمى. ثلاث نظريات في تغيير الاتجاهات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، بدون تاريخ.
- نوال محمد عطية. علم النفس التربوي. الطبعة الأولى؛ القاهرة: دار الإنسان، ١٩٨٢.

ثانياً : المراجع الأجنبية

I- Books :

- Anderson, Ron, Development of Business information Systems, Great Britain: Ron Anderson, 1989.
- Beach Dale S., Personnel: The Management of People at Work, Fifth Edition, New

York: Macmillan Publishing Company, 1991.

- Boella, M.J., Human Resources Management in the Hospitality Industry, Great Britain: The Bath Press, Avon, 1992.
- Casia, Wayne F., Managing Human Resources. Third Edition, New York: McGraw Hill, Inc., 1992.
- Cascio, Wayne F., Applied Psychology Personnel Management, fourth Edition, M.S.A: Prentice. Hall, Inc., 1991.
- Chisnall, Peter M. Marketing: A Behavioural Analysis. England: McGraw Hill Company (UK) Limited, 1975.
- Cowling, Alan and Mailer Chloe, Managing Human Resources, Great Britain: A.G. Cowling and C.J.B. Mailer, 1990.
- Erskin Robert, Business Management, Great Britain: Prentic Hall International (UK) Ltd, 1991.
- Flumer, Robert. M., The New Management, Fourth Edition New York: Macmillan Publishing Company, 1989.
- Gabaarro, John J., Management People and Organizations, U.S.A.: Havard Business School Publications, 1992.
- Hawkins, Del I. & Best, Roger J. & Coney, Kenneth A. Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy. Fourth Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1989.
- Kassarjian, Harold H. & Robertson Thomas S. Perspectives in Consumer Behavior. ILLinois: Scott Foresman Company, 1968.
- Leavitt, Harold, Manegerial Psychology, Chicago: Chicago University Press, 1986.
- Loudon, David L. & Della Bitta, Albert J. Consumer Behavior: Concepts and Applications. Second Edition; New York: McGraw Hill, Inc., 1984.
- Mc Neal, James V. Dimensions of Consumer Behavior: Second Edition; New York: Meredith Corporation, 1969.
- Odiorn, Georges, The Human Side of Management, U.S.A: University Associates Inc., 1990.
- Pattern, Thomas S., Man Power Planning. The Development of Human Resources, New York. John Wiley and Sons, Inc., 1989.
- Robertson Thomas S. Consumer Behavior. ILLinois: Scott Foresman and Company 1970.
- Schiffman, Leon G. & Kanuk, Leslie Lazar. Consumer Behavior. Fourth Edition; U.S.A.: Prentice Hall international Inc., 1991.
- Sherman, Chrudew, Reading in Personnel Management. U.S.A.: South Western Publishing Company, 1966.
- Ward, Scott & Robertson, Thomas S. Consumer Behavior: Theoretical Soruces. New Jersey: Prentice Hall. Inc. Englewood Cliffs, 1973.
- Wilkie, William L, Consumer Behavior New York: John Wiley Sons Inc., 1990.
- Zander, Alvin, Making Boards Effective. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1993.

II- Periodicals:

- Boone, Louis E. The Search For The Consumer Innovator. The Journal Of Business, Volume 43, Number 2, April 1970.
- Engel, James F. & Kollat, David I & Blackwell. Roger D. Persona Lity Measures and Market Segmentation. Business Horizons, Volume XII, Number 3, June 1969.
- Horton, Raymond L. Some Relations Between Personality and Consumer Decision Making. Journal of Marketing Research, Vol, XVI, May 1979.
- Kassarian, Harold H. Personality and Consumer Behavior: A Review. Journal of Marketing Research. Vol. VIII, November 1971.
- Massy, William F. & Frank, Ronald E. & Lodahl, Thomas M. Purchasing Behavior and Personal Attributes. Journal of Economic Literature, Volume VII, Number 2, June 1969.
- Tucker WT & Painter, John J. Personality and Product Use. Journal of Applied Psychology. Volume 45, October 1961.
- West Fall, Ralph Psychological Factors in Predicting Product Choice. Journal of Marketing Vol 26, April 1962.

Bibliotheca Alexandrina



0807518

